

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de l'Université de Sherbrooke, de Valorisation-Recherche Québec, de la Fondation de l'entrepreneurship et du ministère des Régions.

Comité de direction

Marc-Urbain Proulx
Paul Prévost

Édition

Yvette Boulay
Imprimerie ICLT inc.

Graphisme

Clémence Bergeron

Comité de lecture et de rédaction

André Joyal, *UQTR*
Anne Gilbert, *U. Ottawa*
Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*
Bruno Jean, *UQAR*
Denis Martel, *U. Sherbrooke*
Germain Desbiens,
Fondation de l'Entrepreneurship
Gilles Paquet, *U. Ottawa*
Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*
Hubert Wallot, *TELUQ*
Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*
Jean-Paul Riverin,
Ministère des Régions
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urb.*
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*
Juan-Luis Klein, *UQAM*
Louis Dussault, *UQAC*
Louis Guay, *U. Laval*
Louis Jacques Filion, *École HEC*
Marielle Tremblay, *UQAC*
Mario Carrier, *UQAT*
Marguerite Mendell, *U. Concordia*
Maurice Beaudin, *U. de Moncton*
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*
Pierre Hamel, *U. Montréal*
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*
Réjean Landry, *U. Laval*
Robert Whealand, *U. New Orleans*
Serge Côté, *UQAR*



Quelles compétences pour le manager du III^e millénaire	5
Brahim Meddeb	
Développement local et qualité de vie	11
Martin Simard et Marcel Landry	
Appartenance et synergies du pôle Montréal	19
Peggy Bachman et Jacques Gagnon	
Succession dans les PME familiales	25
Louise Cadieux et Jean Lorrain	
DOSSIER	
NTIC et information dans les PME québécoises	33
Lahcen Darhouani	
Apprentissage stratégique dans les entreprises internationales	49
Elie Chrysostome	
Incubateurs d'affaires en Chine	57
Sun Wei-Ye et Li Tong	
Les nouvelles de la Fondation de l'entrepreneurship	63
Priorité d'action dans la culture entrepreneuriale Germain Desbiens	
Marché de l'expérience touristique nordique	67
Jean Roy et Gil Fontenele	
Rayonnement des agglomérations urbaines du Québec	73
Mélanie Desmeules et Julie Bouchard	
Le monde en 2060 : perspectives topodynamiques	79
Luc-Normand Tellier	
Culture d'entreprise	83
Fernand Landry	
Découvrir le réseau des entreprises économusée	87
Marcel Lafrance	
CHRONIQUE DU LIVRE	93

Doctorat en développement régional

ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission : 1^{er} mai 2003



Université du Québec à Chicoutimi

Université du Québec à Chicoutimi
Marc-Urbain Proulx
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243
Courriel: Marc_Urbain_Proulx@uqac.ca
www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html



Université du Québec à Rimouski

Université du Québec à Rimouski
Johanne Boisjoly
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687
druqar@uqar.qc.ca
www.uqar.qc.ca

Éditorial

Le Rendez-vous

On a beaucoup palabré à propos du Rendez-vous des Régions qui s'est tenu à la mi-novembre 2002. Rarement un Sommet national thématique ne génère une couverture médiatique aussi importante et aussi riche. Effet pré-électoral ou effet de pertinence du thème pour la société québécoise? À chacun sa réponse. Toujours est-il qu'en matière de sensibilisation de la population urbaine québécoise à la réalité des multiples territoires du vaste espace non métropolitain, il s'agit là d'une retombée considérable. L'espace québécois s'avère maintenant beaucoup moins perçu d'une manière manichéenne tel un grand centre urbain d'un côté et une vaste périphérie de l'autre. L'image la plus représentative qui s'impose désormais dans l'esprit des gens prend la forme d'un puzzle de territoires différenciés dont le nécessaire agencement cohérent est à reprendre continuellement afin de s'adapter aux forces et aux faiblesses de la dynamique à l'œuvre. Mis à part les leaders locaux et régionaux et les grands décideurs de l'Etat présents au Rendez-vous, les chroniqueurs, les analystes et les experts ont eu, à propos de ce casse-tête spatial, l'occasion de s'exprimer sur diverses tribunes afin de participer à l'élaboration collective de solutions « régionales ». Et de nombreux engagements concrets furent scellés autour de solutions multiples. Le Québec des régions ne s'en portera que mieux, et les métropoles aussi. Car l'histoire nous enseigne que tout développement local et régional génère des retombées dans les villes, notamment à Montréal où les services supérieurs spécialisés et de nombreux sièges sociaux de grandes entreprises sont regroupés.

En y regardant de plus près, le Rendez-vous des Régions représente une modalité fort intéressante de dialogue entre l'État et ses composantes territoriales non métropolitaines. Depuis plusieurs années déjà, les analystes du domaine public local et régional au Québec suggèrent la mise en œuvre d'un nouveau mécanisme global de relations verticales entre Québec et les collectivités territoriales. Le Premier Ministre lui-même a suggéré la mise en place d'une Chambre des régions. La suggestion fut, à notre avis, trop rapidement mal reçue. Certains comme Jean-Pierre Dupuis des H.E.C. ont déjà proposé l'option d'un Conseil des Régions pour participer de plein fouet à l'enrichissement et au renouvellement du

modèle québécois. D'autres ont avancé l'idée d'un Forum Permanent sur le développement local et régional. D'autres encore considèrent que le Québec nécessite de véritables Etats Généraux sur l'enjeu des territoires qui composent son espace. Quelle que soit la formule, l'idée principale qui circule largement concerne la mise en œuvre d'un mécanisme relationnel ascendant (de bas en haut) pouvant alimenter Québec dans la confection de la vision globale de son espace complexe et dans l'élaboration subséquente de ses programmes sectoriels encore trop souvent « murs-à-murs » qui touchent « en silos » les divers territoires de la vaste superficie de 1,7 millions de km² dont 620,000 km² sont habités. C'est-à-dire une immensité et surtout une grande diversité de situations territoriales sous les angles social, culturel, politique et économique.

Il faut se remémorer que des réponses concrètes à cette requête pour un dialogue amélioré Etat - Territoires furent jadis apportées avec un certain bonheur. Aux traditionnelles Délégations de l'OPDQ (Office de Planification et de Développement du Québec), qui agissaient comme régulateurs des interventions de l'Etat en régions, se sont ajoutés d'autres mécanismes relationnels. Les élites locales et régionales ont d'abord pris acte des limites de leur concertation territoriale sans beaucoup de pouvoir décisionnel et ont institué des Sommets Régionaux dans les années 1980. Cette formule de concertation intense et de relations directes avec les grands décideurs de Québec qui, rappelons-le, venaient s'asseoir, écouter et s'engager régulièrement en régions, fut associée à une certaine turbulence dans l'appareil administratif. Celui-ci devait réagir très rapidement aux propositions locales et régionales. Il devait surtout remettre en question les normes de ses programmes dans près de 50% des projets sur lesquels les décideurs politiques s'engageaient formellement au Sommet. Il s'agit là certes d'une entorse à certains principes administratifs. Cependant, il faut considérer aussi que ces Sommets Régionaux furent particulièrement innovateurs en matière de nouveaux outils de développement, sans causer par ailleurs de véritables pressions sur les finances publiques. Bref, on peut statuer sur deux qualités de ces événements élargis de concertation Québec - Régions: moins de normes universelles et plus de rapidité décisionnelle.

En 1991 néanmoins, un moratoire gouvernemental sur les Sommets fut imposé aux régions. Un sous-ministre adjoint fut alors désigné dans chaque région pour médier les ardeurs « régionalistes » et faire remonter vers Québec des protocoles régulateurs basés sur des ententes - cadre et des ententes spécifiques. Au lendemain des élections de 1994, le Premier Ministre Parizeau a institué la formule des Députés Délégués Régionaux. Ceux-ci représentaient directement et régulièrement au sein de la primature les intérêts et les spécificités de chaque région administrative. Après l'abolition de ce mécanisme original, pour des raisons relativement obscures, on a institué la Table Québec - Régions afin d'asseoir les Présidents des CRD (Conseils Régionaux de Développement) ensemble à Québec devant le Ministre des régions. Malgré ses vertus évidentes pour discuter de certains problèmes de développement et certains irritants administratifs reliés à la mise en œuvre de la politique régionale, ce mécanisme de relations verticales possède des limites évidentes comme courroie de transmission des revendications et des projets régionaux de développement.

En réalité, les deux grandes qualités administratives et politiques soulignées à propos des Sommets Régionaux ne furent jamais réellement retrouvées au Québec. D'où l'idée générale mais imprécise concernant la création d'une plateforme plus large, style Forum ou États généraux, qui fut défendue lors du colloque de Rimouski organisé par le Mouvement Territoire et Développement (MTD), en octobre 2001. Par un effet de la providence que Monseigneur Blanchette a subtilement influencé, l'idée d'un Rendez-vous fut reprise par quelques élites régionales, par certains médias régionaux, par l'opposition à l'Assemblée Nationale et finalement par le Premier Ministre. Ce dernier a alors engagé son gouvernement dans la réalisation d'un tel Sommet des Régions. Du coup, la mise en œuvre de la plateforme élargie tant désirée cheminait vers une première forme d'expérimentation nouvelle. Cette première expérience bien réussie pourrait, dans un deuxième tour, être bonifiable notamment sous l'angle de la participation en régions.

Depuis le Rendez-vous, on discute maintenant de la formule à l'égard d'une Commission parlementaire permanente. Est-ce la bonne formule pour bonifier les relations entre Québec et ses divers territoires? Sera-t-elle un véhicule pouvant faire remonter de véritables projets de développement ou seulement des revendications politiques et des irritants administratifs? Ne doit-on pas inclure dans le processus, les territoires urbains et métropolitains afin de travailler collectivement à aplanir les tensions urbaines - rurales qui se sont accentuées depuis la réforme Harel concernant la fusion des agglomérations urbaines? À une telle Commission de parlementaires, ne doit-on pas greffer une Commission ou Comité d'études, afin d'alimenter la première, d'une manière autonome, de conseils et d'avis pertinents autres que des représentations d'intérêt corporatistes, tous aussi valables les uns que les autres mais qui ont trop souvent la faculté de se neutraliser entre elles et de faire tourner le débat en rond?

Bref, un certain nombre de questions se posent à propos de la pérennité de la formule Rendez-vous des Régions. Les options sont ouvertes au moment d'écrire ces lignes le 12 décembre. Nous devons, en ce sens d'options à proposer, considérer non seulement les divers et multiples décideurs territoriaux (élus municipaux et scolaires, CRD, MRC, CLD, Conseils sectoriels, etc.) dont la représentation à la grande table des décideurs de Québec s'avère légitime mais aussi la complexité des divers mécanismes nationaux de relations verticales déjà existants qui nécessitent certes des efforts d'intégration globale. À cet effet, il est approprié de rappeler que les intervenants nationaux sur les territoires qui composent le Québec sont nombreux, notamment plusieurs ministères et sociétés d'État dont la SGF (la Société générale de financement) qui, depuis qu'elle fut mandatée pour l'élaboration d'un programme spécifique, s'implique beaucoup plus sérieusement. Quelle est la meilleure formule pour coordonner tout ce beau monde? Si la réponse n'est pas simple, il relève à une revue comme la nôtre de poser la question.

Bonne lecture de ce premier numéro du volume 12.

Paul Prévost

Université de Sherbrooke

Marc-Urbain Proulx

Université du Québec à Chicoutimi

L'organisation du III^e millénaire: quelles compétences pour le manager

Brahim Meddeb¹
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Il est de plus en plus admis que face aux exigences de la nouvelle économie axée sur le savoir, les entreprises opèrent dans des conditions marquées par plus de complexité et d'incertitude. La globalisation croissante des marchés, l'évolution rapide des technologies de l'information et les transformations sociales ont débouché sur de nouveaux paramètres de la concurrence : au-delà du rapport qualité-prix, l'entreprise doit se montrer agile et réactive aux changements quantitatifs et qualitatifs des attentes des consommateurs. Les conditions de survie dans un marché mondial très concurrentiel sont de plus en plus complexes et ne cessent d'évoluer. Le tableau 1 illustre ainsi cette métamorphose des règles de concurrence auxquelles sont confrontées les organisations depuis le début des années soixante-dix.

L'environnement dans lequel opèrent la plupart des entreprises subit des mutations continues et apparaît flou, fragile et sensible aux perturbations socio-politiques ou événements régionaux. Dans un contexte en mouvance, les modèles traditionnels de gestion, modèles à haut rendement pendant les Trente Glorieuses, manifestent des signes d'épuisement et de dysfonctionnement. Les configurations productives traditionnelles ont des difficultés à atteindre les objectifs de l'efficacité souhaitée. Dans la nouvelle économie, une nouvelle excellence s'impose et nécessite un management renouvelé mieux adapté aux exigences et aux aspirations des acteurs internes de l'entreprise et de ses partenaires².

Dans la nouvelle économie, une nouvelle excellence s'impose et nécessite un management renouvelé mieux adapté aux exigences et aux aspirations des acteurs internes de l'entreprise et de ses partenaires.

Tableau 1 : Nouvelles règles de la concurrence

Années	
2000	Réactivité : vitesse de réponse au marché.
1990	Différenciation des produits et réduction des délais.
1980	Montée irréversible de la qualité.
1970	Logique des coûts minimums.

Le management : une modernisation des fondements et un renouvellement des pratiques

Dans un environnement volatile et complexe, les entreprises expérimentent des réformes et des stratégies de développement organisationnel. Les innovations managériales se multiplient et prennent des formes aussi variées qu'originales. Depuis le début des années 1980, il est aisé de constater la diversité des figures productives telles que répertoriées au tableau 2.

**Tableau 2 : Des innovations :
Que font les entreprises ?**

Réingénierie des processus	Kanban
Réorganisation du travail	SMED
Rightsizing	Poka Yoke
Downsizing	5S
Coaching	Kaizen
Lean production	Knowledge Management
Empowerment	Benchmarking
Juste-à-temps	Impartition
Toyotisme	Théorie Z
Équipe de travail autogérée	Qualité totale et normes ISO
Enrichissement des tâches	Management par objectif
Culture organisationnelle humaniste	Management participatif
Approche socio - technique	Management by fire
	Négociation raisonnée

Les innovations managériales évoluant à un rythme exponentiel sont le signe d'une modernisation irréversible des pratiques de gestion. Elles constituent les éléments clés de l'entreprise du III^e millénaire. Ici encore, la littérature en gestion puise son inspiration dans des sources multidisciplinaires. Les best-sellers du management proposent des formules, des recettes de management visionnaire et de nouvelles appellations de l'entreprise. Le management, érigé en science par Taylor et ses disciples, suscite un regain d'intérêt. La théorisation des pratiques managériales visant la rationalisation des ressources productives et la restructuration des entreprises connaît depuis une décennie des heures de gloire.

Les innovations managériales évoluant à un rythme exponentiel sont le signe d'une modernisation irréversible des pratiques de gestion. Elles constituent les éléments clés de l'entreprise du III^e millénaire.

Tableau 3 : Quelle entreprise pour le III^e millénaire ?

Entreprise apprenante	Entreprise post-fordiste
Entreprise intelligente	Entreprise à valeur ajoutée
Entreprise sensorielle	Entreprise flexible
Entreprise militante	Entreprise du 3 ^e type
Entreprise spaghetti	Entreprise du 4 ^e type
Entreprise de classe mondiale	Mutual gains entreprise
Entreprise biologique	Entreprise néo-libérale
Entreprise-réseau matricielle	Entreprise au plus juste
Entreprise éthique	Entreprise éclatée
Cervo - facture	Entreprise virtuelle
Entreprise « sans graisse »	Knowledge-Creating Company

À l'ère de la complexité et de l'information numérique, les théories renouvelant le management débouchent toutes sur le même constat : l'entreprise de demain sera flexible. Elle sera un lieu où les compétences des employés sont utilisées de façon variée, plus étendue et complexe³.

L'entreprise de demain sera flexible. Elle sera un lieu où les compétences des employés sont utilisées de façon variée, plus étendue et complexe.

La flexibilité, une source importante d'avantages concurrentiels, est la capacité de l'entreprise de s'adapter aux

changements de l'environnement et de réagir sans délai aux aléas du marché. La flexibilité peut être statique quand l'entreprise réussit à adapter son appareil productif à des incidents ou des variations réversibles de la demande. Les entreprises opérant dans certains services (voyages, vente au détail) arrivent à satisfaire une augmentation sensible, mais temporaire de la demande en apportant les ajustements requis à leur capacité de production en terme d'effectifs de main-d'œuvre, d'équipements ou autres.

La flexibilité, une source importante d'avantages concurrentiels, est la capacité de l'entreprise de s'adapter aux changements de l'environnement et de réagir sans délai aux aléas du marché.

La flexibilité prend également une forme dynamique. Elle renvoie ainsi à une réactivité de l'entreprise et à une capacité de reconfigurer continuellement le processus de production en fonction des variations changeantes et irréversibles des attentes des clients⁴. La gestion de catastrophes ayant chaque fois des formes différentes (déluge, crise du verglas, etc.), elle suppose une organisation réactive capable de faire face continuellement à des incidents qualitativement différents. La réactivité au marché ainsi que la maîtrise des risques reposent sur une flexibilité des fonctions et une polyvalence du personnel, des qualités très peu compatibles avec le management taylorien.

La réactivité au marché ainsi que la maîtrise des risques reposent sur une flexibilité des fonctions et une polyvalence du personnel, des qualités très peu compatibles avec le management taylorien.

La flexibilité touche plusieurs dimensions liées aux conditions du travail telles que les effectifs, les postes ou fonctions, la rémunération et le temps de travail. Le tableau 4 présente une synthèse sur les modes de flexibilité développés au sein des entreprises privées ou publiques.

Vers une matrice de compétences pour le manager

Les théoriciens et les experts en gestion sont quasi-unanimes concernant les mutations des systèmes pro-

Tableau 4 : Modes de flexibilité

Flexibilité numérique	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise d'adapter à la hausse ou à la baisse le volume de sa main-d'oeuvre aux fluctuations conjoncturelles.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- travail occasionnel- travail à temps partiel- travail à distance- sous-traitance
Flexibilité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise à adapter les fonctions de ses ressources humaines aux fluctuations qualitatives de la demande.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- rotation de tâches, équipes autogérées- fusion des fonctions
Flexibilité salariale	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise à adapter sa masse salariale à la conjoncture économique et aux résultats de l'entreprise.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- actionnariat- partage des gains de productivité
Flexibilité du temps de travail	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise de modifier le temps de travail pour s'adapter à la demande.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- travail à temps partagé- travail à domicile- alternance travail-formation- horaire flexible

ductifs et les règles de concurrence. Ils considèrent que la compétitivité de l'entreprise, voire sa viabilité économique, dépend de trois qualités : 1° capacité de réponse aux besoins de changements des clients ; 2° capacité d'innovation des modes de fonctionnement et 3°, capacité d'apprentissage individuel et collectif.

L'entreprise du III^e millénaire, une entreprise où le travail intellectuel et le savoir prennent de l'ampleur, doit être gérée autrement et suppose un style managerial moderne moins contraignant. Il s'agit donc d'une organisation apprenante qui cherche à cultiver l'intelligence productive de ses salariés à l'aide d'un système d'apprentissage organisationnel approprié. L'entreprise du III^e millénaire s'apparente à une « cervo-facture » où les managers misent sur le capital humain et sont soucieux de renouveler en permanence leurs compétences dans toutes les sphères de gestion.

L'entreprise du III^e millénaire s'apparente à une « cervo-facture » où les managers misent sur le capital humain et sont soucieux de renouveler en permanence leurs compétences dans toutes les sphères de gestion.

Les compétences requises à l'exercice du métier de gestionnaire d'entreprises apprenantes sont très variées

et intègrent de plus en plus la gestion des connaissances et des activités créatrices de savoirs favorables à l'amélioration des qualifications des employés. Elles sont à développer par une formation initiale et à enrichir par un perfectionnement continu. Sur ce point, un sondage réalisé récemment⁵ indique que 98% des gestionnaires détiennent un diplôme universitaire ; 47% détiennent un diplôme de deuxième cycle et 40% occupent une fonction de direction générale. Il ressort également que la formation de base et continue, accompagnées de l'expérience concrète, s'avèrent un élément capital pour l'amélioration des compétences favorables à une saine gestion de l'entreprise et l'optimisation de sa performance.

Une compétence est le produit d'interaction entre les connaissances formalisées (savoir), les habiletés développées par la pratique ou l'expérience (savoir-faire) et les attitudes personnelles (savoir-être et agir).

Selon l'analyse présentée ici, une compétence est le produit d'interaction entre les connaissances formalisées (savoir), les habiletés développées par la pratique ou l'expérience (savoir-faire) et les attitudes personnelles (savoir-être et agir). Elle peut être appréhendée selon le schéma suivant :

Figure 1 : Modèle d'analyse des formes et dimensions d'une compétence⁶

Dimension	Forme		
	Transversale	Fondamentale	Spécialisée
Savoir			
Savoir-faire			
Savoir-être et agir			

La compétence prend une forme transversale lorsqu'elle est transposable d'une profession à une autre; elle est utile quelle que soit la fonction ou l'activité à réaliser.

Une compétence en gestion a également une forme fondamentale, c'est-à-dire un acquis d'ordre cognitif et pratique (savoir et savoir-faire) dans tous les domaines de fonctionnement de l'entreprise en tant qu'acteur économique et social. Compte tenu de la complexité des organisations, une expertise particulière est souvent recherchée dans l'une des fonctions de l'entreprise telles que la gestion des ressources humaines, la gestion de la production ou autres. Dans ce cas, la compétence s'inscrit dans une logique de spécialisation.

Sans prétendre à l'exhaustivité et sans avoir la prétention de définir le contenu des compétences requises à l'exercice du métier de gestionnaire, le tableau 5 qui présente une synthèse d'une démarche assez détaillée correspond à une matrice de compétences selon le schéma d'analyse illustré précédemment⁷.

Tableau 5 : Matrice de compétences du gestionnaire de l'entreprise du III^e millénaire

Dimension	Forme		
	Transversale	Fondamentale	Spécialisée
Connaître, comprendre ou maîtriser			
Savoir	Les connaissances formalisées liées à : <ul style="list-style-type: none"> - La résolution de problèmes et la prise de décision - La communication organisationnelle - La planification stratégique - L'analyse des paramètres de l'environnement - La gestion des innovations technico - organisationnelles - L'évolution des paradigmes et des théories scientifiques - Le management des activités productives - L'évolution des paradigmes et des théories scientifiques - La modélisation des activités d'acquisition des connaissances 	Les théories et les principes de gestion : <ul style="list-style-type: none"> - théories de la motivation - théories des organisations - principes d'optimisation de la productivité - théories financières - théories en production - principes de la gestion comptable 	Théories et principes dans l'un des domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> - gestion des ressources humaines - marketing - finance - droit - comptabilité - économie appliquée à la gestion - psychologie du travail - gestion de la production
Mettre en œuvre ou savoir appliquer			
Savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures de résolution de problèmes - Les techniques de diagnostic organisationnel - Les techniques d'animation et de créativité - Les méthodes de cueillette, d'analyse, de traitement des données - Les programmes d'innovations en gestion - Les méthodes de codification et de transmission des connaissances - Les techniques d'apprentissage organisationnel - L'élaboration de documents de formation ou référentiels de métiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Les techniques de motivation - Les méthodes d'évaluation d'entreprises - Les méthodes d'amélioration de la productivité - Les méthodes d'analyse des informations - Les méthodes d'implantation et d'évaluation des innovations stratégiques en gestion - Les méthodes d'élaboration et d'interprétation des indicateurs de performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Un programme d'aide aux employés - Les procédures de recrutement du personnel - Les techniques de mise en marché - Les méthodes de mesure de productivité - Les procédures d'évaluation des coûts de non-qualité
Savoir-vivre avec les autres.			
Savoir-être et agir	<ul style="list-style-type: none"> - Être diplomate - Être ferme et capable de résister aux pressions - Être à l'écoute des interlocuteurs - Être précis, rigoureux et méthodique 	Le savoir-être étant une compétence transversale, ne peut avoir une forme de base ou spécialisée.	

Au stade très avancé de la technique, la dimension «savoir» d'une compétence tend à prendre une part de plus en plus croissante dans le processus de production, mais aussi à être la plus importante, voire la principale source de valeur ajoutée. Vu le rôle capital des activités intellectuelles dans la création de la richesse, le management des connaissances s'impose en tant que moyen permettant l'optimisation de la performance⁸. Ce n'est donc pas un hasard que les gestionnaires soient davantage appelés à gérer le savoir et les compétences. De nouveaux rôles sont à assumer : 1° codifier et partager les savoirs ainsi que les savoir-faire propices à la coopération créatrice ; 2° concevoir des plates-formes permettant l'échange interactif des connaissances et 3°, mettre en place des structures favorables à l'expérimentation des innovations et la valorisation de la créativité.

Compétences et ingénierie de formation

Le développement et l'amélioration des compétences exigent une ingénierie utilisant des méthodes de formation et des outils pédagogiques diversifiés, tel que présenté au tableau 6. S'il est admis que les dimensions «savoir» et «savoir-faire» sont moins difficiles à transmettre et à construire, la dimension liée à l'attitude comportementale

«savoir être» nécessite une approche différente. Les attitudes, étant des caractéristiques ou des qualités intrinsèques à l'individu, dépendent souvent du profil psychologique marqué par l'un des stades du développement psychique tels que définis par Freud ou ses successeurs. Sur ce terrain, les techniques sont nombreuses⁹. Les approches en psychologie du travail et de la sociologie des organisations délivrent toutes les mêmes messages : la gestion des autres commence par la gestion de soi et par le développement de relations interpersonnelles professionnelles saines. Sur cet aspect, il est possible d'identifier six efforts parmi la douzaine de commandements que le gestionnaire est tenu de suivre dans le cadre de ses activités professionnelles¹⁰. La gestion de soi suppose équilibre, exemplarité et éthique ; les relations interpersonnelles saines exigent écoute, équité et éducation.

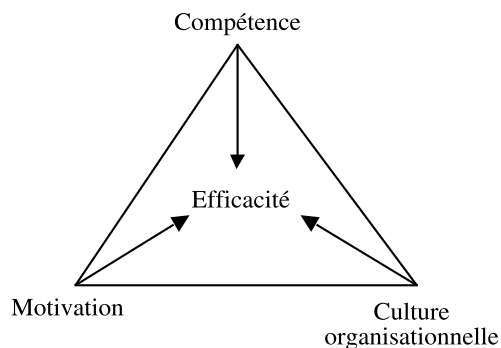
Les approches en psychologie du travail et de la sociologie des organisations délivrent toutes les mêmes messages : la gestion des autres commence par la gestion de soi et par le développement de relations interpersonnelles professionnelles saines.

Tableau 6 : Compétences et formation

Compétences	Méthodes de formation
Savoir	Apprentissage axé sur l'acquisition des connaissances théoriques à l'aide de cours classiques, conférences, plates-formes de connaissances, ou autres. « La connaissance est par excellence une oeuvre temporelle... Nous avons besoin d'apprendre et de réapprendre ». Bachelard. « La chose la plus importante est de ne pas arrêter de se remettre en cause ». Goethe.
Savoir-Faire	Formation axée sur l'acquisition de connaissances pratiques et de développement d'habiletés à l'aide d'études de cas, jeux de rôles, simulations, stages en milieu de travail, intervention en entreprise, Benchmarking, coaching. « Do it to learn it ». « C'est en forgeant qu'on devient forgeron ». « L'expérience instruit plus sûrement que le conseil ».
Savoir-être et agir	Formation favorisant la conscientisation à l'importance des attitudes en milieu de travail à l'aide de jeux permettant de découvrir ce qu'on ignore de soi-même. « Il faut agir en homme de pensée, penser en homme d'action ». « Parler est un besoin, écouter est un talent ». Goethe. « Le pire défaut est de les ignorer ». Goethe. « Celui qui dit du mal des autres, médite de toi devant les autres ». Anonyme. « Qui veut paraître grand est petit ». Anonyme. « Ce n'est qu'avec les yeux des autres que l'on peut bien voir ses défauts ».

Enfin, il est utile de noter que l'opérationnalisation efficace des compétences exige un niveau de motivation et une culture organisationnelle qui lui sont propices. Autrement dit, l'efficacité est le résultat d'une triade, tel que présenté ci-dessous.

Figure 2 : La triade



Il est aussi amusant qu'original d'exprimer, par analogie à la formule $E = mc^2$, cette triade selon l'équation : $\text{Efficacité} = \text{Motivation} \times \text{Compétences} \times \text{Culture organisationnelle}$. Cette association est plus que jamais indispensable au sein d'une entreprise apprenante où le personnel détenteur de savoir doit être disposé à l'échanger et où la culture organisationnelle doit être axée sur la transparence, la communication ainsi que le partage des informations ou connaissances.

Enfin, au-delà du management du savoir, le gestionnaire est appelé à gérer l'incertitude et les changements requis à la flexibilité de l'entreprise et son adaptation à un environnement turbulent davantage menacé par certains effets pervers de la mondialisation. L'exercice de cette responsabilité d'innovation dans un contexte de mondialisation, laquelle est qualifiée par Stiglitz, prix Nobel en économie, « du problème le plus brûlant de notre époque »¹¹, nécessite une éthique professionnelle socialement irréprochable afin d'éviter les dérapages incontrôlables. ■

Notes et références

- 1 Brahim Meddeb est professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC. Il est détenteur d'un doctorat en relations industrielles de l'Université Laval. Ses travaux de recherches portent sur les innovations en gestion et les méthodes d'optimisation de l'efficacité des organisations.
- 2 Sérieyx, H. (2000). *La Nouvelle Excellence : Réussir dans l'économie nouvelle*. Paris, Maxima Éditeur.
- 3 Meddeb, B. (1992). « Les nouvelles formes de gestion flexible du travail ». *Revue Organisation*, Vol.1, n° 2, pp. 125-141 ; Meddeb, B. (1996). « Vers une organisation post-fordienne », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol.2, n° 4, pp. 45-60.
- 4 Cohendet, P. et Uerena, P. (1999). « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue française de gestion*. Mars, avril, mai, pp. 72-79 ; Chênevert, D. et Tremblay, M. (1995). « La flexibilité organisationnelle et la gestion des ressources humaines », *Info ressources humaines*, Février-Mars, pp. 8-12.
- 5 Dupriez, S. (2000). « L'administrateur de l'entreprise du III^e millénaire », *Organisations et territoires*. Vol.9, n° 2, pp. 97-100.
- 6 Batal, C. (1998). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Paris. Éditions d'organisation ; Eray, P. (1999). *Précis de développement des compétences*. Paris. Édition Liaisons.
- 7 Le lecteur intéressé pourrait obtenir une copie du document de travail en s'adressant directement à l'auteur.
- 8 Ballay, J. F. (1997). *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris : Éditions Eyrolles ; Nonaka, I. et Hirotaka, T. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press ; Morin, E. (1999). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris : Éditions du Seuil.
- 9 Manzoni, J.F. (2002). « A Better Way to Deliver Bad News », *Harvard Business Review*. Sept. pp. 114-119 ; Gill, L. (1999). *How to Work With Just About Anyone*. New York : Fireside Book ; Prigent, Y. et Scalbert, J. (1999). *Parole et désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- 10 Sérieyx, H. (1999). Op. cité.
- 11 Stiglitz, J.E. (2002). *La grande désillusion*. Paris : Fayard ; Husson, M. (2001). « La mondialisation capitaliste contre l'emploi », *Le Monde Diplomatique*. Sept.

Développement local et qualité de vie

L'expérience des conseils de quartier de Québec

Martin Simard, Université du Québec à Chicoutimi.

Marcel Landry, Conseil de quartier Saint-Roch.¹

Introduction

Le Québec a largement modifié son système de gestion territoriale avec la réforme municipale de 2001. Les débats ont surtout porté sur les regroupements municipaux, laissant dans l'ombre un élément important de la réforme, soit la création d'arrondissements dans six des nouvelles villes regroupées (Montréal, Longueuil, Québec, Lévis, Sherbrooke et Saguenay). Ces nouvelles instances de gestion et de développement local ouvrent la porte à diverses interventions innovatrices à une échelle qui se rapproche du vécu quotidien des citoyens.

Dans ce contexte de renouveau de la gouvernance territoriale, il appert de faire le point sur une expérience originale en matière de gestion municipale, soit les conseils de quartier de la Ville de Québec. Bien que les conseils de quartier oeuvrent à un niveau différent des arrondissements, ils procèdent d'une même logique de décentralisation et de participation et peuvent servir d'exemple à plusieurs égards. La politique de consultation publique de l'administration municipale de Québec a permis la mise en place de conseils de quartier au milieu des années 1990. Malgré ses imperfections, cette instance est devenue un lieu d'échanges, de débats et d'initiatives de développement. En effet, les conseils de quartier favorisent la participation des intervenants locaux et de la population à l'aménagement et au développement.

Toutes ces réorganisations des administrations locales et régionales doivent s'appuyer sur une bonne connaissance des mécanismes identitaires et communautaires aux échelles infra-nationales. Au palier local, les institutions comme les arrondissements et les conseils de quartier se fondent sur le postulat qu'il existe toujours une forme de vie communautaire. Cependant, plusieurs questions se posent aux gestionnaires : Quelle échelle convient le mieux à la gestion locale, le district, le quartier ou l'arrondissement ? Quels seront les critères de délimitation

géographique ? Quels pouvoirs attribuer aux diverses instances ? À ces interrogations préliminaires s'ajouteront rapidement de nombreux questionnements sur le fonctionnement des organismes locaux, par exemple les ajustements du rôle des acteurs locaux (élus, fonctionnaires, etc.) ou la variation du dynamisme communautaire d'un quartier ou d'un arrondissement à l'autre.

Cet article a pour objectif de mettre en exergue le rôle des conseils de quartier dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. La qualité de vie est une préoccupation de plus en plus présente autant dans le domaine de la recherche qu'en ce qui concerne l'élaboration des politiques urbaines et régionales². Malgré son caractère flou, la qualité de vie comporte un élément essentiel selon nous, soit le sentiment de sécurité des résidents comme nous le verrons à travers l'analyse du programme de sécurité urbaine de Saint-Roch.

La qualité de vie est une préoccupation de plus en plus présente autant dans le domaine de la recherche qu'en ce qui concerne l'élaboration des politiques urbaines et régionales.

Par ailleurs, la qualité de vie est l'objet central de l'urbanisme communautaire. Également appelé urbanisme participatif³, cette forme d'intervention ramène l'urbanisme à ses origines humanistes. En effet, l'urbanisme visait au départ le maintien d'un environnement sain ainsi que le changement social mais l'institutionnalisation de la pratique a donné lieu à certains excès bureaucratiques comme la démolition de quartiers anciens⁴.

Dans les pages qui suivent nous traiterons de la politique de consultation de Québec dont sont issus les conseils de quartier de Québec, pour ensuite décrire leur fonctionnement à partir de l'exemple du quartier Saint-Roch. Nous ferons le bilan du programme de sécurité urbaine mis en

place à l'initiative du conseil de quartier, programme qui a permis d'améliorer la qualité de vie du milieu. En dernier lieu, nous discuterons des enjeux et défis reliés à l'implantation de structures de gestion locale.

1. La politique de consultation de Québec

1.1 Le contexte socio-politique

L'année 1989 marque le début d'une ère nouvelle pour la politique municipale à Québec. Celle-ci est reliée à l'arrivée au pouvoir de l'administration du Rassemblement populaire à tendance sociale-démocrate. Ce mouvement s'apparente à l'élection du Rassemblement des citoyens à Montréal en 1986. La nouvelle administration tente de se démarquer de l'ancienne administration du Progrès-civique par une approche de gestion plus transparente et par une vision du développement urbain imprégnée des valeurs de préservation du patrimoine et de l'environnement.

C'est à l'intérieur de ce cadre que cette administration adopte la politique de consultation en 1996, au cours d'un deuxième mandat. Cette politique ambitieuse implique un nouveau défi pour les professionnels et les politiciens : l'utilisation d'une approche communautaire. Inspirée des principes de la démocratie directe, la politique de consultation de Québec comporte trois éléments principaux : création de commissions consultatives, élaboration de procédures d'audiences publiques et mise en place des conseils de quartier. Jetons un coup d'œil sur les deux premiers éléments avant de nous attarder plus en profondeur sur les conseils de quartier.

Inspirée des principes de la démocratie directe, la politique de consultation de Québec comporte trois éléments principaux : création de commissions consultatives, élaboration de procédures d'audiences publiques et mise en place des conseils de quartier.

Les commissions consultatives sont créées par le conseil municipal à titre d'organismes de réflexion et de recommandation. Composées d'élus, de fonctionnaires et de citoyens, elles s'intéressent à des problématiques touchant l'ensemble de la ville. Les commissions suivantes sont actuellement en place :

- La commission consultative Femmes et ville
- La commission consultative Jeunes et ville
- La commission consultative sur la Sécurité publique

Certaines commissions étant de nature temporaire, on parle alors de comités de suivi. Les comités de suivi actuellement en fonction sont les suivants :

- Le comité de suivi sur le budget
- Le comité de suivi sur la dépollution et la renaturation de la rivière Saint-Charles

En deuxième lieu, des procédures d'audiences publiques sont établies afin de permettre au comité exécutif de la ville de soumettre un projet ou une question à la consultation. Le processus est alors géré par le Bureau de consultation de la ville de Québec et présidé par la commission d'audiences publiques. Cette dernière est un organisme ad hoc formé d'experts nommés par le conseil exécutif de la Ville de Québec pour agir à titre de commissaires pour le temps de la consultation. Ce mécanisme de consultation comporte diverses règles formelles concernant, par exemple, le dépôt des mémoires. Il s'inspire du modèle du bureau d'audiences publiques en environnement du Québec (BAPE). Des audiences publiques ont ainsi été tenues sur des projets comme « rebâtir la rue Saint-Joseph » en 1998 ou « le réaménagement de l'autoroute Dufferin-Montmorency » en 2000.

1.2 Les conseils de quartier

Les conseils de quartier ont été créés progressivement entre 1996 et 1998. Leur création se réalise sur une base volontaire, soit lors du dépôt d'une demande contenant au minimum 300 signatures de citoyens, suite à une assemblée d'information organisée par les autorités municipales. La Ville de Québec a d'abord créé des comités consultatifs dans chacun des quartiers pour précéder à l'établissement d'un conseil de quartier. Aujourd'hui, on retrouve 11 conseils de quartier sur le territoire de l'ancienne ville de Québec mais d'autres devraient s'ajouter suite à la réforme municipale. Notons que le Vieux-Québec est demeuré au stade du comité consultatif. Ces conseils regroupent 12 quartiers établis selon les limites du plan d'urbanisme de la Ville de Québec (voir figure 1). Trois conseils interviennent sur des territoires contenant plus d'un quartier.

Les conseils de quartier ont été créés progressivement entre 1996 et 1998. Leur création se réalise sur une base volontaire, soit lors du dépôt d'une demande contenant au minimum 300 signatures de citoyens, suite à une assemblée d'information organisée par les autorités municipales.

Figure 1 : Les conseils de quartier de Québec

Conseils de quartier	Date de formation
Vieux-Québec / Cap blanc / Colline parlementaire	Non applicable.
Saint-Jean-Baptiste	19 - 03 - 97
Montcalm	19 - 06 - 97
Saint-Sacrement	19 - 06 - 97
Saint-Roch	01 - 05 - 97
Saint-Sauveur	07 - 12 - 98
Vieux-Limoilou	28 - 01 - 97
Lairet	12 - 05 - 97
Maizerets	08 - 05 - 97
Duburger / Les Saules	05 - 06 - 97
Neufchâtel Est / Lebourneuf	27 - 10 - 98
Neufchâtel Ouest	20 - 10 - 99

Les conseils sont composés de 9 membres élus sur une base annuelle. Ils doivent obligatoirement être formés de 4 femmes, 4 hommes et 1 représentant des gens d'affaires. Les conseillers municipaux dont le district couvre le territoire du quartier sont automatiquement membres mais sans droit de vote. Les conseils disposent chacun d'un budget de fonctionnement d'environ 6 000 \$ et ils doivent produire annuellement un rapport financier. Les conseils gèrent des dossiers ascendants ou descendants, c'est-à-dire qu'ils se prononcent sur des mandats provenant du conseil exécutif, par exemple des amendements au zonage, mais ils peuvent aussi mettre de l'avant différentes initiatives pour améliorer la qualité de vie dans le quartier.

2. Conseil de quartier et qualité de vie : l'exemple de Saint-Roch

2.1 Le quartier Saint-Roch à Québec

Le quartier Saint-Roch est l'un des quartiers centraux de Québec. Localisé dans la partie basse de la ville, il est néanmoins adjacent au Vieux-Québec et situé très près de la colline parlementaire. Saint-Roch a longtemps été un quartier ouvrier occupé successivement par l'industrie de la construction navale et l'industrie manufacturière. La proximité du port et de la gare ferroviaire ainsi que la présence de nombreux commerces d'envergure sur la rue Saint-Joseph en ont fait le véritable centre-ville de Québec dans la première moitié du XX^e siècle.

À l'aube des années 1960, les conditions de la géographie urbaine semblaient réunies pour que l'on assiste à l'érection d'un centre d'affaires de style nord-américain, comme ce fut le cas sur la rue Sainte-Catherine à Montréal. Trois facteurs paraissent expliquer l'absence

d'un tel centre d'affaires dans Saint-Roch : le choix des abords du parlement de Québec comme centre d'affaires gouvernemental, la montée du pôle commercial du boulevard Laurier à Sainte-Foy de même que la faiblesse de l'industrie manufacturière et du marché privé des espaces à bureaux au sein de l'agglomération de Québec.

Coincé entre la montée des pôles de développement urbain et l'expansion de la banlieue pavillonnaire, le quartier Saint-Roch vit alors un déclin sur plusieurs plans : démographique, économique et urbanistique. Saint-Roch devient alors l'exemple-type du quartier défavorisé concentrant des populations marginalisées dans une région où la culture est fortement influencée par les valeurs reliées aux professions libérales et aux activités gouvernementales. Les expériences de la rénovation urbaine conduites dans les années 1960 et 1970 seront plutôt douloureuses et n'amélioreront guère la situation du point de vue des citoyens (construction d'autoroutes, démolition de logements, etc.)⁵.

À l'aube des années 1990, Saint-Roch est à la fois le signe d'un échec urbanistique, à cause des terrains vacants qu'on y retrouve, et un quartier convivial sauvegardé à proximité du centre-ville. Un programme de revitalisation est élaboré et mis en œuvre au cours de la décennie 1990. Celui-ci tente de concilier les objectifs du développement économique et du maintien de l'habitation au sein d'un espace central.

À l'aube des années 1990, Saint-Roch est à la fois le signe d'un échec urbanistique, à cause des terrains vacants

qu'on y retrouve, et un quartier convivial sauvegardé à proximité du centre-ville⁶. Un programme de revitalisation est élaboré et mis en œuvre au cours de la décennie 1990. Celui-ci tente de concilier les objectifs du développement économique et du maintien de l'habitation au sein d'un espace central⁷.

2.2 Les décisions du conseil de quartier Saint-Roch

C'est dans ce contexte que le conseil de quartier Saint-Roch est fondé en avril 1997. Le conseil de quartier semble poursuivre le mouvement amorcé par divers groupes de citoyens qui ont mobilisés la population à partir de cadres moins formels⁸. Nommons dans une progression historique, EZOP-Québec, le comité de la Côte-D'Abraham et le mouvement de l'îlot Fleurie. Au moment de la création du conseil de quartier, il existait un comité de citoyens mais celui-ci a cessé ces activités contrairement à d'autres quartiers de Québec où la double structure persiste.

Le conseil de quartier Saint-Roch se présente depuis comme l'un des plus dynamiques de la ville. À la fin de l'année 2000, celui-ci avait tenu 51 réunions sur une période de 4 ans et était intervenu dans 149 dossiers (voir figure 2). Sur ces 149 dossiers, 61 constituent des mandats de la ville alors que 52 sont plutôt des initiatives autonomes du conseil en vue d'améliorer la qualité de vie dans

le quartier (36 dossiers sont reliés à des activités diverses comme de la représentation sur un comité). Il s'agit d'un taux d'initiatives moyen de 30.3% pour les années 1999 et 2000 qui est surpassé seulement par le conseil de quartier Saint-Sacrement avec 33.5%.

Le conseil de quartier Saint-Roch se présente depuis comme l'un des plus dynamiques de la ville. À la fin de l'année 2000, celui-ci avait tenu 51 réunions sur une période de 4 ans et était intervenu dans 149 dossiers.

Les initiatives apparaissent importantes dans la mesure où elles permettent d'apprécier la capacité des conseils de quartier à enclencher une dynamique communautaire. En effet, les avis donnés au conseil de ville suite aux mandats officiels sont utiles mais ils se limitent à de l'information et à de la consultation, si l'on se réfère aux échelles de participation d'Arnstein⁹. Les initiatives s'apparentent plus au partenariat ou à la gestion déléguée, formes plus actives de participation à la gouvernance locale.

Le taux d'initiatives est toutefois imparfait en tant qu'indicateur car il peut être influencé par un nombre élevé de mandats de la Ville lors d'une année donnée. De plus, il met sur le même pied des initiatives d'ampleurs fort

Figure 2: Les décisions des conseils de quartier de Québec¹⁰

Conseils	Dossiers				Mandats				Initiatives				Taux d'initiatives				Moy. 1999-2000
	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000	
Vieux-Québec	13	11	24	34	13	5	21	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saint-Jean-Baptiste	6	39	46	60	4	6	16	29	0	6	8	12	0	15,4	17,4	20,0	18,7
Montcalm	6	29	35	43	3	6	13	20	0	9	7	11	0	31,0	20,0	25,6	22,8
Saint-Sacrement	4	29	26	38	1	3	3	22	0	18	14	5	0	62,1	53,8	13,2	33,5
Saint-Roch	9	34	52	54	6	7	22	26	0	20	20	12	0	58,8	38,5	22,2	30,3
Saint-Sauveur	1	13	24	34	1	10	15	21	0	0	3	4	0	0	12,5	11,8	12,1
Vieux-Limoilou	10	40	44	45	3	13	21	20	0	6	5	5	0	15,0	11,4	11,1	11,2
Lairets	5	30	42	45	2	3	14	20	0	12	8	4	0	40,0	19,0	8,9	14,0
Maizerets	7	35	42	55	3	3	11	21	0	12	11	9	0	34,3	26,2	16,4	21,3
Duburger/Les Saules	8	32	46	46	3	10	17	23	0	11	17	9	0	34,4	37,0	19,6	28,3
Neuf.Est/Lebourneuf	15	18	45	54	13	8	22	29	0	0	15	12	0	0	33,3	22,2	27,8
Neufchâtel Ouest	N.D.	9	23	45	N.D.	5	10	22	N.D.	0	2	14	N.D.	0	8,7	31,1	19,9
Total	84	319	449	553	52	79	185	284	0	94	110	97	0	29,5	24,5	17,5	21,0

* 1996 correspond à la période de sept.1996 à août 1997 et l'année 1997 correspond à la période de sept. 1997 à déc. 1998.

* Les cases ombragées correspondent aux années où le comité consultatif était en fonction (pas de pouvoir d'initiatives).

* Le nombre de dossiers est composé de trois éléments: mandats, initiatives et autres.

* N.D. signifie qu'il n'y avait ni comité consultatif ni conseil de quartier.

variées. La compréhension du rôle des conseils de quartier passe donc par une analyse plus qualitative.

2.3 Le projet de sécurité urbaine dans Saint-Roch

Pour mesurer la portée réelle des interventions d'un conseil de quartier, nous décrivons l'un des projets coordonnés par le conseil de quartier Saint-Roch, soit le projet de sécurité urbaine. Ce projet a été initié en 1998 par le conseil de quartier Saint-Roch avec l'aide financière des gouvernements fédéral¹¹ et provincial¹². L'objectif était d'améliorer la qualité de vie dans le quartier. En effet, un sentiment d'insécurité s'était développé dans Saint-Roch conséquemment à la prostitution, à la vente de drogue ainsi qu'à la présence des jeunes de la rue et des motards criminalisés¹³.

L'approche du projet est simple mais efficace. Celle-ci s'inspire du développement local de type communautaire¹⁴. Il s'agit essentiellement de mobiliser la population, d'accroître la propreté et l'esthétique du quartier pour réduire les possibilités de criminalité et de violence. En bref, la revitalisation du quartier dépend non seulement d'interventions économiques ou immobilières mais aussi de l'amélioration des conditions de vie et du sentiment de contrôle des résidents sur leur environnement immédiat.

Le projet a connu trois phases : la première à l'été 1999, la seconde à l'été 2000 et la troisième à l'été 2001. Les phases ont été conçues et financées de manière autonome pour des raisons administratives mais elles découlaient d'un même objectif global et elles étaient reliées dans l'esprit des intervenants locaux, en particulier les membres du conseil de quartier.

La revitalisation du quartier dépend non seulement d'interventions économiques ou immobilières mais aussi de l'amélioration des conditions de vie et du sentiment de contrôle des résidents sur leur environnement immédiat.

La première phase visait spécifiquement l'appropriation de l'espace par les résidents et l'accroissement du sentiment de contrôle par la participation à des actions concrètes. Celle-ci a consisté en sept activités, si on exclut la gestion interne du projet par le comité de suivi.

Voici la liste des activités réalisées :

1. Embellissement de la rue Du Pont
2. Marche et fête sur la rue De la Reine
3. Épluchette de blé d'Inde à l'Îlot du Roi
4. Pleins jeux sur la rue de la Salle

5. Concours de dessins « Saint-Roch en sécurité... c'est génial »
6. Rallye « Deux miles à pieds... je découvre mon quartier »
7. Rencontre bilan sur la vie de quartier

Les seconde et troisième phases du projet ont été plus difficiles à mettre en œuvre, le financement étant plus limité. Quelques problèmes organisationnels sont également venus perturber le déroulement du projet. Ces phases subséquentes consistent surtout en une série d'activités comme la décoration à l'aide de peintures et d'œuvres artistiques des façades commerciales inoccupées sur les rues Saint-Joseph et Du Pont. Ces phases s'inspirent du principe « de la fenêtre brisée »¹⁵ qui veut que la détérioration de bâtiments et de lieux publics ait un effet d'entraînement sur l'ensemble d'un quartier. Ce phénomène physique serait basé sur une attitude d'abandon des résidents, le milieu étant associé à un espace dégradé où l'action individuelle est perçue comme étant sans conséquence.

Le projet de sécurité urbaine constitue une intervention positive même si les résultats demeurent ardu à mesurer au sens scientifique du terme. Pour les résidents impliqués, il est toutefois clair que les différentes activités et phases du projet sont l'occasion de prises de conscience et d'actions qui améliorent leur vie quotidienne.

Dans l'ensemble, le projet de sécurité urbaine constitue une intervention positive même si les résultats demeurent ardu à mesurer au sens scientifique du terme. Pour les résidents impliqués, il est toutefois clair que les différentes activités et phases du projet sont l'occasion de prises de conscience et d'actions qui améliorent leur vie quotidienne. Ils ont le sentiment d'être des acteurs du changement grâce à l'approche participative du projet. La simplicité et la convivialité des activités tranchent avec les interventions publiques habituelles. Elles n'en sont pas moins porteuses de changement, notamment elles favorisent l'établissement des relations sociales et de solidarités à l'échelle de la rue et du voisinage. Ce raffermissement du lien social est un préalable à l'auto-prise en charge du milieu et à l'émergence d'initiatives de développement.

3. Les enjeux et défis des conseils de quartier

3.1 La dimension politique des conseils

Les conseils de quartier se présentent comme une innovation institutionnelle intéressante favorisant la participation des

citoyens et une meilleure qualité de vie. Toutefois, ce type de structure politico-administrative présente des problèmes et des dilemmes qui en restreignent le fonctionnement et l'efficacité. Voyons quelques-uns de ces enjeux déjà identifiés dans des études précédentes sur la participation politique¹⁶.

En premier lieu, la question de la représentativité ou de la légitimité des conseils se pose aux yeux de plusieurs. Malgré l'élection des membres aux suffrages universels, les conseils demeurent des créatures de la ville pour une large part. D'ailleurs, la faible participation aux élections ou aux assemblées des conseils est révélatrice. Il faut cependant dire que ce constat vaut aussi pour la majorité des administrations locales au Québec, qu'il s'agisse de municipalités locales, de MRC ou de commissions scolaires.

Deuxièmement, l'enjeu de la bureaucratisation des conseils est réel considérant qu'une grande partie des activités des conseils concerne la gestion courante (courrier, assemblées, cérémonies officielles, etc.). Les avis sur des questions techniques comme les amendements aux règlements de zonage consomment également beaucoup d'énergie pour les membres des conseils malgré leur pertinence. Dans ce même ordre d'idées, la complexité des dossiers est souvent un frein à la pleine participation des membres élus et des citoyens qui assistent aux réunions. C'est ici que se rencontrent l'urbanisme réglementaire et la démarche communautaire et, il faut bien l'avouer, le mariage est plutôt tumultueux.

Dans un troisième temps, il y a la question de l'influence des conseils de quartier. Sont-ils des faire-valoir du système ou des porte-paroles actifs et efficaces pour les citoyens ? Sur ce plan, le bilan est délicat. L'analyse des décisions et actions des conseils démontre qu'un nombre impressionnant de gestes ont été posés. Néanmoins, les décisions et actions des conseils comportent plus de gestion courante que d'interventions porteuses, contrairement au cas du projet de sécurité urbaine dans Saint-Roch. On peut malgré tout affirmer que la structure existe et que, tel les MRC à l'échelle régionale, elle peut être utilisée lorsque le milieu en ressent le besoin.

Un ensemble de problèmes typiques du milieu communautaire se retrouve chez les conseils de quartier. Par exemple, le fort taux de roulement des membres élus et le manque de continuité dans la gestion des dossiers. Il ne faut pas oublier que ces conseils sont constitués de citoyens bénévoles qui sont généralement présents sur le marché du travail et qui ont, pour plusieurs, des obligations familiales.

Finalement, un ensemble de problèmes typiques du milieu communautaire se retrouve chez les conseils de quartier. Par exemple, le fort taux de roulement des membres élus et le manque de continuité dans la gestion des dossiers. Il ne faut pas oublier que ces conseils sont constitués de citoyens bénévoles qui sont généralement présents sur le marché du travail et qui ont, pour plusieurs, des obligations familiales.

3.2 La socio-géographie des quartiers

D'autres enjeux de la mise en fonction des conseils de quartier se révèlent sur un mode plus géographique. On remarque une variation dans le dynamisme des conseils selon les quartiers. À prime abord, ce dynamisme peut difficilement être associé au positionnement géographique du quartier à l'intérieur du tissu métropolitain. En effet, si l'on reprend notre indicateur du taux d'initiatives, on remarque que des quartiers anciens traditionnellement militants comme Saint-Jean-Baptiste affichent une performance moins intéressante que des quartiers de banlieue présumés individualistes tel que Duberger/Les Saules.

Cela soulève une interrogation quant à la possibilité d'évaluer le milieu communautaire par le seul intermédiaire des activités des conseils de quartier. La difficile équation conseil dynamique/communauté dynamique nous mène à la prudence. La situation de Saint-Roch apparaît paradoxale à cet égard, le conseil de quartier est très actif mais le secteur ne possède pas de comité des loisirs, faute de volontaires, contrairement aux autres quartiers. Le comité des citoyens peut aussi concentrer les forces vives du milieu et expliquer la faiblesse relative du conseil de quartier sur le modèle de Saint-Jean-Baptiste et du Vieux-Québec.

D'autre part, le bouillonnement de projets et d'idées peut être relié à certains individus ou à des groupes d'individus particulièrement engagés. À ce chapitre, on observe une présence importante de deux types de groupes, soit les retraités et les étudiants. En ce sens, le dynamisme local se révèle souvent à partir d'une grille de lecture socio-démographique.

Conclusion

L'expérience des conseils de quartier de Québec a démontré qu'il est possible de mettre en place des structures de gouvernance locale relativement efficaces dans un laps de temps assez court. Malgré leurs imperfections, ces instances politico-administratives peuvent devenir des instruments de développement local et d'amélioration de la qualité de vie dans la mesure où les citoyens embarquent dans le projet. Dans tous les cas, elles constituent au minimum des outils

d'information et de consultation qui rapprochent l'administration de la population.

L'expérience des conseils de quartier de Québec a démontré qu'il est possible de mettre en place des structures de gouvernance locale relativement efficaces dans un laps de temps assez court. Malgré leurs imperfections, ces instances politico-administratives peuvent devenir des instruments de développement local et d'amélioration de la qualité de vie.

L'avenir des conseils de quartier de Québec semble maintenant assuré malgré les bouleversements associés à la réforme municipale de 2001. En effet, les résidents de plusieurs anciennes municipalités de banlieue de l'agglomération de Québec songent à se doter de conseils de quartier pour affirmer leur caractère distinct au sein de la nouvelle ville regroupée. Cependant, une question demeure ouverte : Est-ce que les arrondissements sont appelés à prendre le relais des conseils de quartier ? S'agit-il plutôt d'instances spécifiques dont il faut chercher à harmoniser le fonctionnement ? Nous abonderions dans le sens de cette dernière affirmation. Quoiqu'ils soient intéressants comme instance de gestion, les arrondissements constituent des quasi-municipalités œuvrant à une échelle supérieure à celle du quartier. Il est important de maintenir des entités administratives à une échelle qui correspond au vécu quotidien des citoyens et à l'identité communautaire.

Au plan théorique, la relation entre la dynamique communautaire et le sentiment identitaire au sein des quartiers reste à préciser. Des études longitudinales portant sur plusieurs milieux dans différents contextes géographiques devraient être entreprises pour vérifier les facteurs qui peuvent expliquer la variation spatiale de l'identité communautaire. Quoi qu'il en soit, les conseils de quartiers contribuent de manière certaine à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et au raffermissement du lien social.¹⁷ ■

Notes et références

- 1 Martin Simard est géographe, urbaniste et professeur au Département des sciences humaines de l'Université du Québec à Chicoutimi. Marcel Landry est membre du Conseil de quartier Saint-Roch, Ville de Québec. Il a été président du Conseil de 1997 à 2001.
- 2 Tobelem-Zanin, C. (1995). *La qualité de vie dans les villes françaises*, Rouen, PUR.
- 3 Lacaze, J.-P. (1990). *Les méthodes de l'urbanisme*, Paris, PUF.
- 4 Wolfe, J.M. (1994). «Retour sur le passé : un survol historique de l'urbanisme canadien», *Plan Canada*, p.10-34.
- 5 Lemoine, R. (1995). «Québec : la Grande-Place. Projet avorté des artisans de la révolution tranquille», *Inter - Art actuel*, n° 62, p.5-8.
- 6 Mercier, G. (2000). «L'urbanisme des échecs urbanistiques. La rhétorique du renouveau du quartier Saint-Roch à Québec depuis 1990», in Sénécal, G. et Saint-Laurent, D. *Les espaces dégradés. Contraintes et conquêtes*, Québec, PUQ, p.237-254.
- 7 Simard, M. (2000). «Développement local et identité communautaire : l'exemple du quartier Saint-Roch à Québec», *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 45, n° 122, p.167-188.
- 8 Simard, M. (2001). «L'urbanisme communautaire à Québec : utopie ou réalité?», *Organisations et territoires*, vol.10, n° 2, p.81-89.
- 9 Arnstein, S.R. (1969). "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of American Planning Association*, Vol.35, n° 4, p.216-224.
- 10 Au plan méthodologique, nous avons utilisé les bilans annuels des activités des conseils de quartiers fournis par la Ville de Québec. Nous avons effectué un recomptage du nombre total de dossiers. De plus, nous avons intégré la catégorie «autres activités de consultation» à la catégorie «mandats» pour les années 1996, 1997 et 1998 afin d'obtenir un classement en trois catégories compatible avec le classement de l'année 2000. Pour ces raisons, nos chiffres sont légèrement différents de ceux de la Ville de Québec dans certains cas.
- 11 Centre national de prévention du crime. Programme de mobilisation des collectivités.
- 12 Ministère de la sécurité publique du Québec. Programme d'aide aux collectivités.
- 13 Landry, M., L.-M. Bouchard et R. Levaque-Charron (2000). *Pratiques de sécurité urbaine dans le quartier Saint-Roch de la ville de Québec*, Rapport préparé pour le quartier Saint-Roch.
- 14 Favreau, L. et B. Lévesque (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Québec, PUQ.
- 15 Wilson, J.Q. et G.L. Kelling (1982). "Broken Windows. The Police and Neighbourhood Safety", *The Atlantic Monthly*, March 1982.
- 16 Godbout, J.T. (éd.) (1991). *La participation politique : leçons des dernières décennies*, Montréal, IQRC et Hamel, P. (1999). «La consultation publique et les limites de la participation des citoyens aux affaires urbaines», *Recherches sociographiques*, Vol. XL, n° 3, p.33-68.
- 17 Plusieurs autres ouvrages ont été consultés et ont enrichi la réflexion des auteurs ; entre autres, quelques bilans annuels de la Ville de Québec et des textes comme ceux de P. Bérubé (1993), *L'organisation territoriale du Québec : dislocation ou restructuration*, Québec, Les publications du Québec ou encore A. Lemelin et R. Morin (1991), «L'approche locale et communautaire au développement économique des zones défavorisées», *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, p. 239-255.

La toile entrepreneuriale c'est :

Un portail multi-réseaux et multi-clientèles qui rend compte des préoccupations de plus de 75 000 personnes jouant un rôle déterminant dans le développement de l'entrepreneurship au Québec et ailleurs au pays.

Découvrez ce mois-ci :

Actualités Multi-Réseaux

Les **Actualités Multi-Réseaux**.

Un magazine branché sur tout ce qui bouge sur la scène entrepreneuriale.

Au menu : articles, entrevues, vidéos, témoignages, etc.

La **boutique de l'entrepreneur** :

Une librairie virtuelle qui offre la plus importante collection

d'ouvrages de langue française consacrée à l'entrepreneurship.

En vedette : la Collection

Entreprendre et ses nouveautés.

Achat en ligne et livraison express.

NOUVEAUTÉS
COLLECTION  **ENTREPRENDRE**

L'**agenda des activités**.

Il vous sera facile de répertorier les principaux événements et activités

du milieu entrepreneurial.

Une **bibliothèque** unique en son genre par la qualité, la diversité et la facilité de consultation des contenus qu'elle offre. Une mine

indispensable d'informations, mais aussi de contenus de formation et de sensibilisation


gratuits offerts par la Fondation de l'entrepreneurship et ses

partenaires, dont la revue

Organisations & territoires.

À mettre dans vos favoris :

Le **Signet entrepreneurial** : plus de 370 accès aux meilleures adresses des réseaux de l'entrepreneurship québécois et canadien. Un répertoire soigneusement sélectionné et constamment mis à jour.

 **La boîte à outils**

Rendez-vous dans la section nouveaux entrepreneurs !

Découvrez un coffre à outil pour les nouveaux entrepreneurs et ceux qui rêvent de le devenir. Emparez-vous des outils de la trousse

Démarrez votre entreprise et prenez le **Sentier de la réussite entrepreneuriale**.

TRAVAILLEURS
AUTONOMES

ENTREPRENEURS
COLLECTIFS

INTERVENANTS
ÉCONOMIQUES

CHÉFS D'ENTREPRISE
ET GESTIONNAIRES

NOUVEAUX
ENTREPRENEURS

ENTREPRENEURS
ÉTUDIANTS

ACCUEIL

La définition d'un espace optimal d'appartenance et de synergies dans un pôle urbain : le cas de Montréal¹

Peggy Bachman et Jacques Gagnon²
Université de Sherbrooke

L'environnement dans lequel évoluent les villes aujourd'hui est caractérisé par un certain nombre de tendances marquantes. La mondialisation de l'économie et des politiques constitue sans doute la tendance qui est appelée à se développer, et qui entraîne le plus de changements sur les États tels qu'ils existent aujourd'hui, que ce soit sur leur structure et leur organisation, sur leur économie ou sur leurs caractéristiques sociales. Toutes les orientations auxquelles les États seront confrontés dans les prochaines années seront marquées par le développement et la multiplication des échanges entre les pays, qu'ils soient de nature commerciale, culturelle ou politique.

Dans le système généré par la mondialisation, les bouleversements vécus par les États se répercutent au niveau local, et plus particulièrement sur les pôles urbains, car les contraintes que ce système entraîne pour les États sont intégrées dans les politiques du gouvernement envers les municipalités locales. En effet, plusieurs facteurs sont porteurs de conséquences sur le rôle et la gestion des pôles urbains : il s'agit principalement de la perte de souveraineté des États au profit d'instances internationales ou supranationales, ceci dans plusieurs domaines, notamment en matière de politique économique et monétaire. Les États ne possèdent plus la maîtrise parfaite de leur budget, lequel doit de plus en plus tenir compte de contraintes extérieures. Parallèlement, les États sont également dépendants des flux financiers internationaux, boursiers ou commerciaux (entreprises multinationales). Ces flux imposent aux États des contraintes directes sur leur politique monétaire, et indirectes sur un ensemble d'actions économiques et sociales.

Parallèlement, la perte de souveraineté des États s'accompagne de politiques accrues de décentralisation vers les municipalités locales dans la plupart des pays occidentaux, et particulièrement au Québec et au Canada. Ainsi un grand nombre de services autrefois pris en charge par

l'État est désormais géré par les municipalités locales. Ce phénomène est le fruit d'une longue évolution depuis plusieurs décennies, mais il s'est accéléré depuis 1980 au Québec avec la réforme de la décentralisation, et il est possible de prévoir qu'il s'accroîtra encore dans les années à venir. Le transfert massif de compétences et de charges de l'État vers les municipalités locales est notamment une conséquence de la crise des finances publiques nationales, les municipalités locales ayant de cette façon contribué à l'assainissement des finances publiques.

1. La problématique des grands pôles urbains ou comment assurer une synergie entre compétitivité du territoire et résolution des problèmes sociaux

La gestion des pôles urbains s'inscrit dans un ensemble de flux entre différents acteurs, dont l'État, mais aussi les autres villes et collectivités locales, les institutions supranationales et internationales, le secteur privé (principalement les entreprises), le secteur semi-privé ou parapublic (par exemple les sociétés mixtes), et enfin les communautés locales, représentées par les citoyens et les associations. C'est cet ensemble de flux qui correspond à un système, lequel s'analyse à l'aide d'une approche globale et intégrée de réseau permettant de ne pas se cantonner à une approche limitée par secteur.

1.1 La complémentarité de la compétitivité et de l'action sociale

L'analyse intégrée nous conduit à envisager les pôles urbains, pas seulement à la lumière de leurs problèmes internes, mais en lien direct avec leur environnement mondialisé. Le contexte de la mondialisation fait partie intégrante des conditions de développement des pôles urbains : ces derniers doivent composer avec la compétition nationale et internationale face aux autres pôles

urbains. Chacun tente en effet d'attirer sur son territoire des secteurs entiers de l'économie afin de créer des pôles de développement, au moyen d'incitatifs fiscaux ou d'investissements dans les infrastructures. Dans cet objectif, les institutions municipales urbaines mènent de véritables stratégies de développement, dont les actions s'inscrivent à plusieurs niveaux à la fois : infrastructures, secteur social, éducation, logement, fiscalité, etc.

Dans le cadre de ces fonctions, les grandes villes doivent faire preuve d'une performance économique toujours plus grande. Elles ne doivent pas seulement s'adapter à leur environnement, elles doivent également être capables d'innover afin de se maintenir dans la compétition internationale. Cette capacité d'innovation s'accompagne d'une capacité d'apprentissage, devenue la condition de la performance dans une économie en changement continu. Ainsi, la performance d'une ville en tant qu'institution et sa capacité d'apprentissage conditionnent la création d'un environnement propice aux développements d'entreprises et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

La capacité de gérer efficacement ces responsabilités sociales s'intègre dans celle, plus englobante, de devenir et de rester un territoire compétitif et attractif pour les entreprises et pour les ménages. L'attractivité d'un territoire correspond en effet à un ensemble de critères, dont celui de la qualité de vie, qui occupe une place centrale dans les décisions de localisation des entreprises et des ménages. Ainsi le défi majeur des pôles urbains de devenir des pôles attractifs pour les entreprises et pour les ménages repose sur la réalisation d'un équilibre entre les activités économiques et les activités sociales.

Ce défi est d'autant plus difficile à remplir pour un pôle urbain qu'il est également confronté aux effets pervers de la mondialisation, à savoir l'apparition d'une société à deux vitesses, mettant en jeu des phénomènes sociaux. Afin de s'adapter à ces nouvelles conditions, les municipalités urbaines sont devenues de véritables acteurs du développement local, devant développer des capacités de changement, avec à la fois des responsabilités économiques tournées vers l'international et des responsabilités sociales centrées sur l'espace local. La capacité de gérer efficacement ces responsabilités sociales s'intègre dans

celle, plus englobante, de devenir et de rester un territoire compétitif et attractif pour les entreprises et pour les ménages. L'attractivité d'un territoire correspond en effet à un ensemble de critères, dont celui de la qualité de vie, qui occupe une place centrale dans les décisions de localisation des entreprises et des ménages. Ainsi le défi majeur des pôles urbains de devenir des pôles attractifs pour les entreprises et pour les ménages repose sur la réalisation d'un équilibre entre les activités économiques et les activités sociales.

Toutefois, les synergies économiques et sociales au sein de l'espace urbain qui viennent d'être décrites doivent s'accompagner de l'implication des citoyens, dont la condition est l'existence d'un sentiment d'appartenance par rapport à la structure institutionnelle choisie pour gérer les services locaux.

1.2 La nécessaire implication des citoyens

Dans le cadre de la mondialisation, le besoin de reconnaissance territoriale prend de l'ampleur en réaction à la crainte de l'uniformisation des économies, des politiques et des cultures. Les structures locales répondent bien à ce besoin de proximité du citoyen. L'identification est cependant plus ardue en milieu urbain qu'en milieu rural, les habitants des milieux urbains étant souvent originaires d'autres régions ainsi que plus mobiles dans l'espace, et par conséquent moins attachés à un territoire unique.

Au-delà du sentiment d'appartenance, l'implication des citoyens exige l'existence de structures démocratiques laissant la place à la consultation, voire à la concertation ou à la participation directe aux prises de décision de l'institution municipale. C'est bien dans la mise en œuvre de ces principes de participation des citoyens que se pose le véritable défi pour les pôles urbains : comment impliquer parfois plusieurs millions de citoyens d'origines et de statuts extrêmement diversifiés ?

C'est bien dans la mise en œuvre de ces principes de participation des citoyens que se pose le véritable défi pour les pôles urbains : comment impliquer parfois plusieurs millions de citoyens d'origines et de statuts extrêmement diversifiés ?

Certains mécanismes existent déjà, au-delà de l'élection de représentants, comme la possibilité pour les municipi-

palités de recourir à des référendums sur des sujets particuliers, ou comme le développement de relations régulières avec des représentants de la société civile (associations de citoyens par exemple). L'implication des habitants des pôles urbains peut être réalisée de multiples manières, à partir du moment où il existe une volonté politique forte dans ce sens. Du côté des populations, l'adhésion sera d'autant plus aisée que l'institution municipale saura démontrer l'efficacité et l'efficience dans sa gestion, alliées à un sentiment d'équité dans la répartition des charges fiscales entre les citoyens.

Dans ce contexte, un espace optimal d'appartenance et de synergies dans un pôle urbain correspondrait à un espace alliant efficience de la gestion des services et équité fiscale.

1.3 Une structure de gestion optimale

Il est reconnu que la fragmentation des structures municipales au sein d'une agglomération est un facteur de dysfonctionnement de ces agglomérations. De surcroît, l'ancienne opposition entre centre et périphérie n'est plus de mise dans le contexte de la mondialisation, qui appelle au contraire une pensée globale basée sur la complémentarité des espaces. De nombreux services doivent désormais être pensés et gérés pour l'ensemble d'une agglomération, tant les échanges se multiplient au sein de cette agglomération. Les politiques concernant le transport, mais aussi la culture, l'éducation et le tourisme doivent être conçues à partir des interactions entre les différents espaces. Le développement économique à long terme évolue de manière inégale d'un espace à un autre de l'agglomération. Seule une approche en terme de système permet d'envisager un développement économique profitable à l'ensemble de l'agglomération, et non seulement à quelques territoires privilégiés au détriment de tous les autres.

L'ancienne opposition entre centre et périphérie n'est plus de mise dans le contexte de la mondialisation, qui appelle au contraire une pensée globale basée sur la complémentarité des espaces. De nombreux services doivent désormais être pensés et gérés pour l'ensemble d'une agglomération, tant les échanges se multiplient au sein de cette agglomération.

Il s'agit finalement de substituer une logique de coopération à une logique de concurrence à l'intérieur même d'une agglomération, en vue de la rendre compétitive face à l'extérieur.

2. La nouvelle ville de Montréal, un espace optimal d'appartenance et de synergies?

Rappelons-le, Montréal est la plus grande ville du Québec en termes démographique et économique. Il est donc naturel que lui soit portée une attention particulière de la part du gouvernement du Québec. Désignée sous le terme de métropole, Montréal relève en effet d'un ministère provincial spécifique: le Ministère des Affaires Municipales et de la Métropole.

Le projet de faire de l'île de Montréal une seule ville n'est pas nouveau (il date du début du XX^e siècle) et, n'ayant jamais été mis en œuvre, il a été relancé ces dernières années. Le projet se voulait d'autant plus urgent que récemment d'autres grandes villes canadiennes avaient fait l'objet de regroupements. Ainsi le gouvernement de l'Ontario a imposé la fusion de la municipalité régionale de Toronto avec ses six municipalités constituantes, qui a pris effet le 1^{er} janvier 1998. Plus généralement, les réformes des structures de gestion municipale sont nombreuses dans le monde, que ce soit en Amérique du Nord ou en Europe.

Montréal ne pouvait conserver ses structures obsolètes, la ville devait s'adapter et changer pour relever le défi de la mondialisation. Le gouvernement du Québec a ainsi effectué un choix, qui a abouti en 2000 à la mise en œuvre d'un processus de regroupement des villes de l'île de Montréal, faisant d'une île une ville.

Selon les recommandations du mandataire du gouvernement concernant les regroupements municipaux dans la région métropolitaine de Montréal (11 octobre 2000), le processus de regroupement repose sur l'analyse de l'agglomération de Montréal comme agglomération polycentrique où coexistent trois grands pôles de développement:

- un pôle central, constitué de l'île de Montréal,
- un pôle nord formé de la ville de Laval et de la couronne nord,
- un pôle sud formé de l'ensemble de la couronne sud.

Ce processus se décompose en plusieurs procédures de regroupements, dont celui des municipalités de l'île de

Montréal (le pôle central), qui ne représente désormais qu'une seule ville (depuis le 1^{er} janvier 2002).

Concernant plus précisément l'aspect de la gestion, le processus de regroupement ayant été mis en œuvre dans l'agglomération de Montréal repose sur trois éléments de gestion de base :

2.1 Une stratégie de gestion qui vise l'optimisation des ressources sur le territoire

Ce thème a fait l'objet de nombreux débats à l'occasion de la réforme, et nous ne reviendrons pas sur tous les arguments évoqués de part et d'autres. Nous souhaitons simplement souligner ici que la fragmentation géographique et institutionnelle qui existait avant le regroupement sur l'île de Montréal ne semblait pas propice à une optimisation des ressources humaines, financières et naturelles, puisque chaque municipalité conservait la maîtrise de l'utilisation et de la gestion de ces ressources, sans véritable concertation avec les autres municipalités, et parfois même dans une optique concurrentielle.

La fragmentation géographique et institutionnelle qui existait avant le regroupement sur l'île de Montréal ne semblait pas propice à une optimisation des ressources humaines, financières et naturelles, puisque chaque municipalité conservait la maîtrise de l'utilisation et de la gestion de ces ressources, sans véritable concertation avec les autres municipalités, et parfois même dans une optique concurrentielle.

Il a été évoqué que certaines des anciennes municipalités de la nouvelle ville étaient caractérisées par une excellente gestion, contrairement à l'ancienne ville de Montréal, que ces mêmes municipalités percevaient comme mal gérée. La crainte de la perte de cette bonne gestion au sein de la nouvelle ville a constitué l'une des raisons de l'opposition de certaines municipalités au regroupement. Sur ce point, il est important de rappeler que la nouvelle ville de Montréal, comme son nom l'indique, ne correspond pas à une annexion de municipalités par une autre, mais bien à un véritable regroupement des anciennes municipalités au sein d'une nouvelle. Les élections ont permis de constituer un nouveau conseil municipal. La nouvelle ville et ses représentants nouvellement élus sont désormais libres d'adopter le style de

gestion qu'ils souhaitent, qu'il soit totalement nouveau (mais rien n'est jamais totalement nouveau en matière de gestion) ou qu'il soit emprunté à l'une ou l'autre des anciennes municipalités. Ils ont d'ailleurs le mandat d'améliorer continuellement la gestion de la nouvelle ville. Pour terminer sur ce point, il est utile de préciser que l'objectif ultime de la nouvelle ville est de gérer ses ressources de manière optimale sur l'ensemble d'un territoire qui représente aujourd'hui une réalité et une cohérence économiques et sociales, bref un bassin de vie.

2.2 Une stratégie de développement économique

La stratégie de développement économique inscrite dans le processus de regroupement de Montréal consiste à créer des pôles de développement aptes à répondre aux besoins et aux exigences de développement à la fois régionaux, canadiens et internationaux.

Montréal constitue la métropole du Québec, elle est aussi l'une des plus importantes métropoles du Canada, enfin elle est une métropole internationale³. Il s'agit là d'un constat, qui est révélateur de l'enjeu de développement que Montréal représente pour le Québec. Dans le contexte de concurrence qui a été décrit plus haut, Montréal doit poursuivre une stratégie de développement visant à en faire une métropole compétitive face aux autres métropoles canadiennes et nord-américaines, voire sur la scène internationale. Dans cet objectif de compétitivité face à l'extérieur, il était impératif de doter Montréal d'une structure de gestion cohérente avec son territoire. Les anciennes limites de Montréal ne représentaient plus la réalité de la ville ni sa perception par l'extérieur. De surcroît, ces limites handicapaient son développement économique, qui présentait un défaut de cohérence et de synergie.

2.3 Une gestion du territoire cohérente

La recherche d'une gestion cohérente du territoire de Montréal consiste à tenir compte des besoins du milieu tout en assurant un développement durable qui permet une équité fiscale et une régulation de la problématique de l'étalement urbain.

Un aspect important de l'utilité de la réforme pour Montréal correspond à la nécessité en terme d'équité de rapprocher les coûts des services de leurs utilisateurs, et d'établir une certaine solidarité entre les différentes couches de la population. L'application, à terme, de taux

uniformisés de taxation sur l'ensemble du territoire représente un instrument important pour atteindre ces objectifs. De plus, cette uniformisation devrait permettre de limiter les mouvements favorisant l'étalement urbain, bien qu'elle ne suffira pas à elle-seule à résoudre ce problème.

Un aspect important de l'utilité de la réforme pour Montréal correspond à la nécessité en terme d'équité de rapprocher les coûts des services de leurs utilisateurs, et d'établir une certaine solidarité entre les différentes couches de la population. L'application, à terme, de taux uniformisés de taxation sur l'ensemble du territoire représente un instrument important pour atteindre ces objectifs.

Les métropoles du monde entier sont confrontées à ces problèmes. Les solutions adoptées ne sont pas toutes semblables, mais elles passent généralement par un objectif d'uniformisation des taux de taxation locale. Pour emprunter un exemple parfois méconnu, les solutions adoptées en France illustrent bien cet objectif : de récentes réformes visent à mettre en œuvre un taux unique de taxe professionnelle⁴ à l'échelle des agglomérations, qui sont gérées par des communautés urbaines ou par des communautés d'agglomération possédant un pouvoir de taxation.

Ainsi, la création de la nouvelle ville de Montréal devrait se rapprocher des conditions de réalisation d'un espace optimal d'appartenance et de synergies. Pour que cette réalisation soit effective, il faudra prêter une attention toute particulière à la nouvelle Communauté métropolitaine de Montréal, dont le rôle sera de finaliser la cohérence territoriale amorcée avec les regroupements municipaux. Il ne faut pas oublier que le bassin de vie que représente l'île de Montréal s'insère dans un système beaucoup plus large qui s'étend jusqu'aux rives Sud et Nord de la métropole. ■

Notes et références

- ¹ Ce texte a fait l'objet d'une présentation avec deux autres textes des auteurs lors des *Entretiens Jacques Cartier* à Lyon en décembre 2001.
- ² Peggy Bachman est doctorante à l'Université de Sherbrooke et l'Université Jean Moulin Lyon III en France. Elle est conseillère en fiscalité à l'Union des municipalités du Québec. Jacques Gagnon est professeur au département de management de l'Université de Sherbrooke et titulaire de la Chaire J.W. McConnell en développement local. Il est également membre du Centre d'excellence en gestion du développement local.
- ³ Nous faisons référence ici à la définition d'une ville internationale proposée par P. Soldatos (1991). *Les nouvelles villes internationales : profil et planification stratégique*. Aix-en-Provence : Serdeco.
- ⁴ La taxe professionnelle s'applique uniquement aux activités économiques, mais elle représente la moitié des recettes fiscales locales en produit.



555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5308 ou 2454
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/~cee-uqac

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

Le CEE-UQAC promouvoit l'esprit entrepreneurial
et la création d'entreprises auprès de toute la
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait
également la promotion et le support aux activités
entrepreneuriales de développement
au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

**Promotion et sensibilisation
à l'entrepreneuriat**
Midi-conférences
Concours idée d'affaires
Stands d'information sur l'entrepreneuriat

**Formation et encadrement
en création et démarrage d'entreprises**
Ateliers sur le plan d'affaires
Concours de création et démarrage d'entreprises
Services de gestion conseils

**Développement
des activités de recherche
et d'intervention pratiques**
Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneuriat

Stages internationaux

Programme de stages technologiques



La Fondation de
l'Université du Québec à Chicoutimi



Programme de Maîtrise

M B A POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités
de gestionnaire par l'étude de cas concrets
et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer
de nouvelles stratégies dans le contexte
de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre
d'au moins quatre ans et posséder
un Baccalauréat en gestion, ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard
Dép. des sciences économiques et administratives
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012
Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca
www.uqac.ca

Maîtrise en gestion des organisations

LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises.
- Affronter une concurrence mondiale.
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle.

LE PROGRAMME

Trois orientations : Entrepreneurship, international
et innovation

Deux profils : professionnel (stages)
et scientifique (mémoire)

LA CLIENTÈLE: La Maîtrise en gestion des organisa-
tions s'adresse aux gens désireux de développer
leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteurs
du changement et permettre à leur organisation de se
développer.

Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282

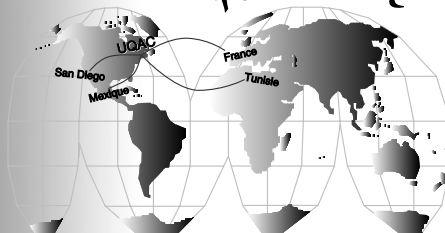
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Baccalauréat en administration des affaires *réinventé*



- Découvrez le monde avec nous.
- Démystifiez la mondialisation.
- Apprivoisez la diversité culturelle.
- Visez l'excellence, relevez vos défis
avec le nouveau BAA.
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA
et celui de l'Université
de San Diego en Californie (une première
au Canada et au Québec).



Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

La succession dans les PME familiales: Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention

Louise Cadieux et Jean Lorrain¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction

Considérées comme «*les organisations les plus vieilles au monde et les plus répandues*»², on estime encore aujourd'hui qu'au moins 70% de toutes les entreprises sont «*familiales*». Présentes dans tous les secteurs d'activités, au Canada seulement elles généreraient 45% du PNB, procureraient de l'emploi à 50% de la main-d'œuvre et créeraient annuellement entre 70% et 85% des nouveaux emplois³. Or, qu'elles soient canadiennes, américaines ou européennes, un grand nombre de ces entreprises, souvent fondées après la seconde guerre mondiale, sont à l'heure actuelle confrontées à une problématique de taille, celle de la succession. Plusieurs entrepreneurs, maintenant à la tête de PME familiales, sont donc préoccupés à la fois par la préparation de leur retrait imminent des affaires liées aux entreprises qu'ils ont menées de mains de maîtres durant plusieurs années et par la mise en place d'une relève pouvant en assurer la continuité.

La recherche sur la succession a officiellement vue le jour en 1953 alors que Christensen⁴ publiait un ouvrage dans lequel il constatait la difficulté pour les propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises à déléguer, à préparer leur relève et à se retirer des affaires courantes de leurs entreprises qu'elles soient familiales ou non. Depuis, plusieurs chercheurs provenant de diverses disciplines s'y étant intéressés, nous pouvons dire que certaines connaissances sont acquises dans la compréhension du processus. Cet article se veut donc une réflexion sur l'état des connaissances acquises sur le processus de la succession, sur les activités de planification et sur les activités de préparation de la relève pouvant mener à l'élaboration de modes d'intervention aidants pour les propriétaires-dirigeants de PME familiales maintenant aux prises avec cette problématique considérée épineuse.

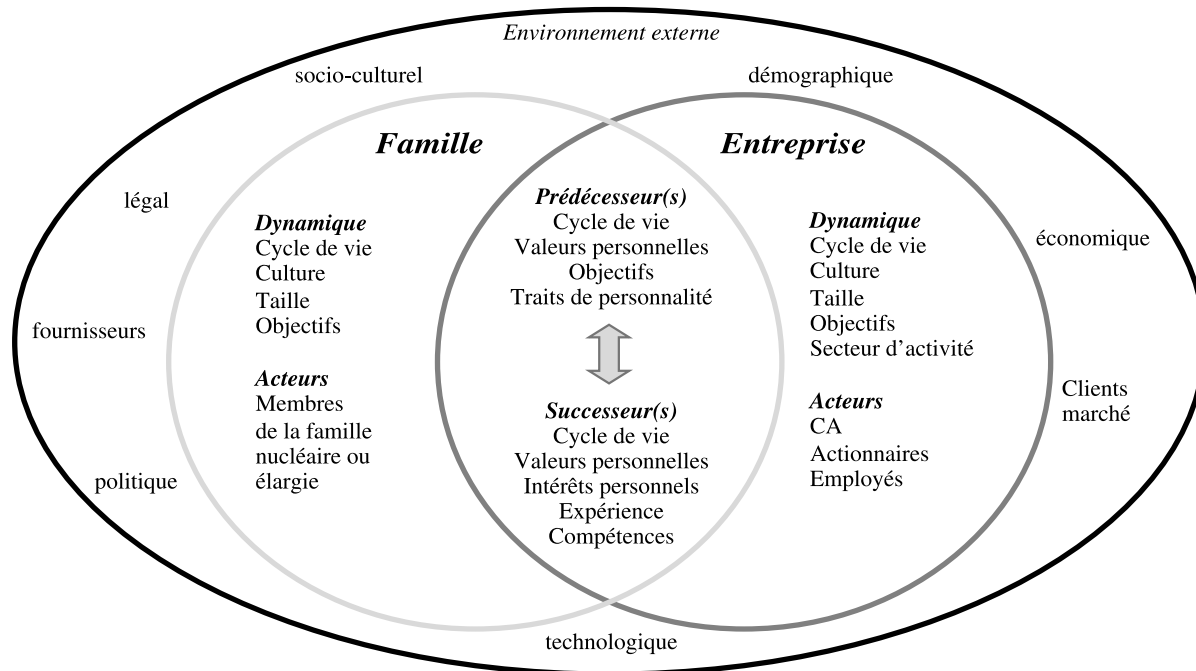
Les entreprises familiales: une dynamique leur appartenant

Même si certains considèrent que l'implication des membres de la famille ne soit pas un critère pouvant permettre de les définir, d'entrée de jeu, les entreprises familiales sont particulières et complexes justement à cause de l'implication directe ou indirecte de certains membres de la famille dans l'entreprise. En fait, comme l'illustre la figure 1, pleinement comprendre les entreprises familiales ne peut se faire sans tenir compte de la présence de variables semblables, indissociables et complémentaires dans chacun des deux principaux sous-systèmes les composant, soit la famille et l'entreprise, dans lesquels évoluent de manière simultanée plusieurs groupes d'acteurs pouvant y être impliqués de près ou de loin.

Même si certains considèrent que l'implication des membres de la famille ne soit pas un critère pouvant permettre de les définir, d'entrée de jeu, les entreprises familiales sont particulières et complexes justement à cause de l'implication directe ou indirecte de certains membres de la famille dans l'entreprise.

Dans ce contexte, les dynamiques familiale et organisationnelle, leur cycle de vie, leur taille, leurs objectifs et leur culture doivent être pris en compte dans la compréhension au même titre que le cycle de vie, le sexe, les objectifs de carrière et personnels, les traits de personnalité, les compétences, les intérêts, le style de gestion et les valeurs personnelles des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur⁵.

Figure 1 : La dynamique des entreprises familiales



Le processus de la succession : une vue d'ensemble

Par définition, la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions du prédécesseur et du successeur évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à la prochaine génération, d'une part la gestion de l'entreprise et d'autre part, la propriété. Partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du désengagement définitif du prédécesseur, les phases du processus de la succession peuvent, comme l'illustre la figure 2, être résumées par les quatre suivantes qui sont : l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement⁶.

Par définition, la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions du prédécesseur et du successeur évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à la prochaine génération, d'une part la gestion de l'entreprise et d'autre part, la propriété.

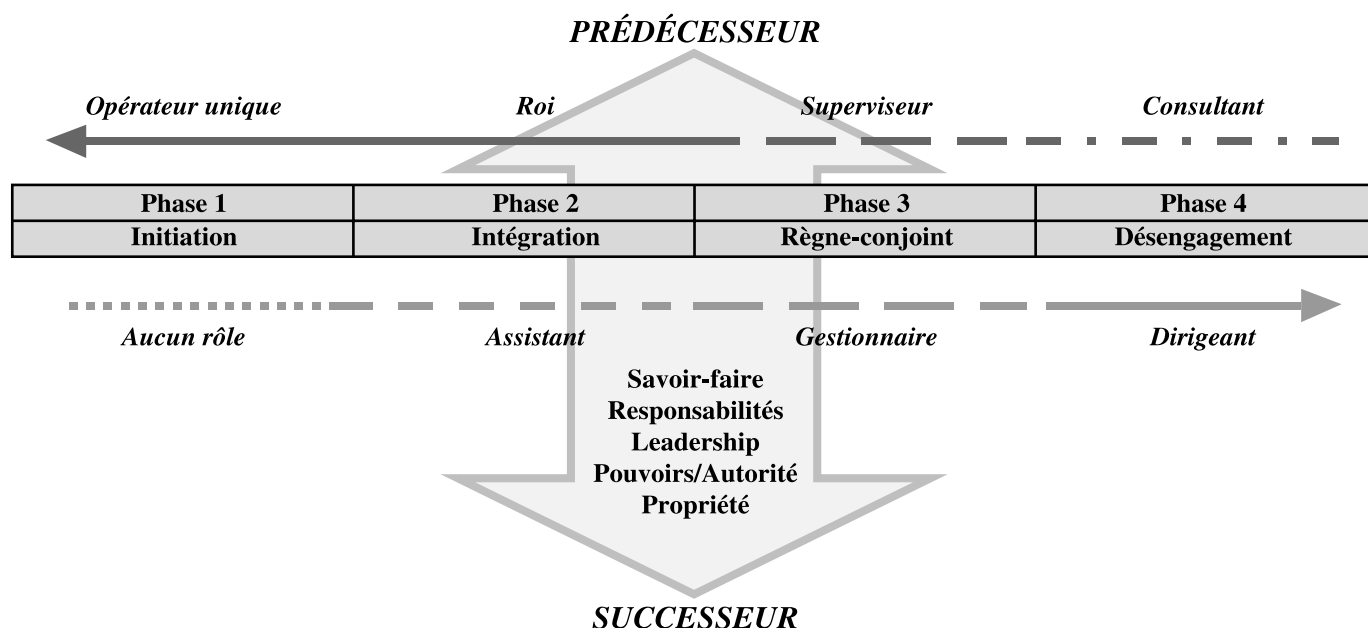
Durant la première phase, le propriétaire-dirigeant, souvent seul, a comme principale préoccupation la gestion cou-

rante et complète de l'entreprise. Même si le futur successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise, c'est toutefois durant cette période qu'il y est initié et qu'il développe une perception positive de son parent comme dirigeant. Par exemple, il arrive qu'on discute de l'entreprise lors d'un souper familial ou que le parent amène ses enfants encore très jeunes avec lui sur les lieux de son travail. Ainsi, durant cette phase, il est possible que le futur successeur démontre de l'intérêt pour l'entreprise de son parent tout autant que ce dernier fasse déjà un choix implicite de celui qui prendra la relève.

La seconde phase débute à partir du moment où le prédécesseur intègre le successeur dans l'entreprise. Dans la majorité des cas, ce dernier y occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec les rouages de l'entreprise familiale. Quel que soit son statut, le successeur est en période d'apprentissage et développe ses connaissances techniques aussi bien que ses compétences en gestion. Dans certains cas, on peut observer un début de transfert de savoir-faire, de responsabilités et d'autorité, cela même si le successeur demeure souvent confiné à des tâches de subalterne et qu'il soit très peu impliqué dans les décisions opérationnelles.

La troisième phase, considérée comme l'étape charnière du processus, se différencie des précédentes principale-

Figure 2 : Le processus de la succession : une vue d'ensemble



ment par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise. Alors, le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte assurant ainsi le transfert des responsabilités et de l'autorité, cela jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise. Enfin, la dernière phase du processus est, en théorie, caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et, dans certains cas, de la propriété.

Cependant, dans plusieurs cas observés, le prédécesseur stopperait le processus de la succession à la deuxième ou à la troisième phase. Cela signifie que, par effet de dépendance des ajustements de rôles proposés par l'auteure, le successeur n'assumera jamais tout à fait celui de dirigeant lui incombant à la phase du désengagement et que certains transferts inhérents à cette même phase ne seraient jamais vraiment complétés tant et aussi longtemps que le prédécesseur serait capable de les assumer⁷.

Les sources de résistance

Pour plusieurs, les principales sources de résistances à la planification et à l'achèvement du processus de la succession seraient étroitement liées aux caractéristiques comportementales et psychologiques si particulières aux entrepreneurs. Par exemple, chez les entrepreneurs, leur

estime de soi, leur valorisation personnelle et leur identité reposent en grande partie sur les résultats de leurs activités professionnelles. Souvent, ceux-ci n'ont qu'un seul centre d'intérêt dans la vie, leur entreprise. Ainsi, connaissant l'importance accordée à leurs intérêts professionnels et à leur carrière, en la délaissant, ils se retrouvent devant un néant existentiel : en dehors de leur travail, de leur entreprise, il n'y aurait plus de vie intéressante. En somme, à cause de certaines craintes non apprivoisées, comme la peur de la mort, la peur de vieillir, la peur de perdre son identité et la peur de perdre ses pouvoirs, le propriétaire-dirigeant ferait, souvent de manière inconsciente, tout ce qu'il peut pour retarder l'enclenchement du processus ou pour le faire avorter.

Au tableau 1 sont indiquées d'autres sources de résistances devant être prises en compte dans la compréhension du processus de la succession. Par exemple, une des raisons pour lesquelles le prédécesseur en retarderait l'enclenchement pourrait découler d'un souci d'équité pour chacun des enfants et d'une crainte de l'apparition de conflits familiaux. Finalement, nous ne pouvons passer sous silence les environnements interne et externe de l'organisation dans la mesure où des obstacles importants peuvent, entre autres, provenir des employés, du personnel cadre, des clients ou des fournisseurs qui, au fil des ans, ont développé des relations étroites et tissé des liens de confiance avec le prédécesseur.

Tableau 1 : Les sources de résistances

Individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques psychologiques et comportementales du propriétaire-dirigeant : valeurs, centres d'intérêts, besoins de contrôle, peurs, degré d'identification à l'entreprise, objectifs personnels, santé, âge, cycle de vie
Interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille - mesurée par la qualité de la communication, le degré de confiance, le respect mutuel, l'affabilité
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Culture, structure, liens existant entre le prédécesseur et le personnel de soutien, le personnel cadre, les membres du conseil d'administration
Environnementales	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs, clients, concurrents, gouvernements, institutions financières, marché, partenaires d'affaires.

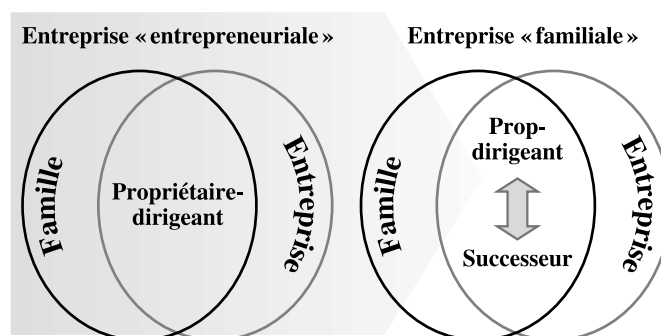
Les PME familiales : à la rencontre de nouveaux défis

Pour une entreprise « *entrepreneuriale* », devenir « *familiale* » comporte donc de nouveaux défis pour l'entrepreneur. Ayant été jusqu'alors l'acteur central détenant pouvoirs et autorité, à partir du moment où celui-ci prépare sa relève, il accepte implicitement de partager le pôle d'attraction avec son successeur en même temps qu'il enclenche inconsciemment ou non le processus de sa propre retraite.

La majorité des chercheurs ayant développé des modèles sur le processus de la succession et sur l'évolution des entreprises familiales s'entendent sur l'existence de deux étapes importantes. La première correspond à la période où le propriétaire-dirigeant est seul et durant laquelle il occupe la plupart des fonctions pouvant mener son entreprise à bon port tandis que la seconde débute lorsque celui-ci partage avec au moins un membre de la famille pouvoirs et responsabilités dans le but d'assurer la mise en place de la relève⁸. Ainsi, comme l'illustre la figure 3, bien que dans la plupart des PME, les membres de la famille s'impliquent, à partir du moment où le propriétaire-dirigeant a l'intention ferme de transmettre son entreprise à la génération montante, le processus de la succession obtient une place privilégiée dans l'orientation stratégique de celle-ci. Pour une entreprise « *entrepreneuriale* », devenir « *familiale* » comporte donc de nouveaux défis pour l'entrepreneur. Ayant été jusqu'alors l'acteur central détenant pouvoirs et autorité, à partir du moment où celui-ci prépare sa relève, il accepte

implicitement de partager le pôle d'attraction avec son successeur en même temps qu'il enclenche inconsciemment ou non le processus de sa propre retraite.

**Figure 3 : Le défi des entreprises
« entrepreneuriales »**



Sachant qu'à elle seule, la phase du règne-conjoint peut s'échelonner sur une période d'environ 11 années, nous pouvons comprendre combien le processus de la succession est une longue période évolutive durant laquelle le prédécesseur et le successeur, le parent et l'enfant, travaillant ensemble dans le but précis d'assurer les transferts nécessaires à la succession, apprennent à se connaître, à s'apprécier et à s'accepter comme tels avec leurs forces et leurs faiblesses.

À ce propos, nous ne pouvons passer sous silence les résultats d'une recherche faite auprès de 89 couples de pères et de fils travaillant ensemble, montrant que la relation professionnelle peut être harmonieuse lorsque le père est dans la cinquantaine et que le fils est âgé entre 23 et 33 ans au même titre qu'elle peut être problématique quand le père est dans la soixantaine et le fils entre

34 et 40 ans⁹. Par ailleurs, la relation serait différente lorsqu'il s'agit d'un père et de sa fille. Par exemple, au même titre que peu entrevoient la possibilité de laisser un poste de décision à leurs filles, celles-ci ne s'apprécient pas à leur juste valeur. Occupant souvent leurs nouvelles fonctions de gestionnaires par accident, elles ont tendance à vouloir protéger leurs pères. Voilà ce qui expliquerait, dans plusieurs cas, la présence de problèmes relationnels tant avec les bras-droits de leurs pères qu'avec leurs mères de qui elles sont susceptibles de prendre la place¹⁰.

Intégrer les enfants dans l'entreprise familiale dans le but spécifique de les préparer à prendre la relève peut certes déplaire à certains employés loyaux et en place depuis plusieurs années. Prenant conscience de la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancements, ceux-ci adoptent souvent, par frustration, des comportements nuisibles au bon déroulement du processus. Ainsi, pour le successeur aussi, le défi est de taille. D'une part, il doit faire ses preuves auprès du prédécesseur, son parent, en s'impliquant couramment dans l'entreprise, en démontrant engagement et intégrité, en développant les compétences requises pour le poste et en entretenant de bonnes relations avec les autres membres de la famille. Alors qu'en même temps, pouvant être considéré menaçant par le personnel cadre ou de soutien, il doit se faire reconnaître à juste titre par ses pairs. Observé de toutes parts, le successeur doit prendre la place lui revenant, développer sa crédibilité et prouver à tous qu'on peut lui faire confiance.

Observé de toutes parts, le successeur doit prendre la place lui revenant, développer sa crédibilité et prouver à tous qu'on peut lui faire confiance.

La succession dans les PME familiales: Vers des interventions à leur mesure

Les résultats d'enquêtes menées auprès des dirigeants d'entreprises familiales sont alarmants : si les entreprises familiales survivent mal au passage à la nouvelle génération, c'est principalement à cause du manque de planification de la succession. Pourtant, les résultats de recherches empiriques recensées traitant de l'importance des activités de planification pouvant assurer le succès de la succession n'arrivent pas encore à en faire la preuve. D'une part, ceux ayant été obtenus à l'aide de question-

naires postés à de larges échantillons de la population ciblée montrent qu'à l'exception de l'âge ou de la santé du propriétaire-dirigeant, c'est d'abord et avant tout la présence d'un successeur compétent, montrant intégrité et engagement envers l'entreprise qui est garante de la mise en place d'activités formelles de planification de la part du prédécesseur. D'autre part, lorsqu'il s'agit de comprendre l'influence de ces mêmes activités sur le succès de la succession, seuls les facteurs liés à la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille sont significatifs¹¹.

Conscients de l'importance de la qualité de la relation existant entre les principaux intéressés et parmi tous les membres de la famille, certains programmes, souvent commandités par le milieu des affaires, sont offerts aux entreprises familiales américaines. En 1997, on estimait à 130 ceux existant parmi les universités américaines. Néanmoins, bien que ces programmes aient comme principal objectif de sensibiliser les dirigeants d'entreprises et les intervenants du milieu à la particularité de la dynamique dans laquelle évoluent les entreprises familiales, s'y inscrivant surtout pour des raisons de réseautage, les participants admettent avoir de la difficulté à faire participer les autres membres de la famille et à transposer les connaissances acquises dans leurs milieux d'affaires¹².

Transposés dans le contexte nous intéressant, les résultats d'une recension des supports offerts aux entreprises familiales que nous avons faite et mise à jour en septembre 2000 révèlent que parmi 29 organismes privés, publics et gouvernementaux recensés, 13 offrent des activités de formation dispensées sous forme de séminaires de courtes durées s'adressant à la fois aux intervenants et aux membres de la famille impliqués ou non dans l'entreprise familiale tandis que 25 offrent des services de planification de la succession liées, entre autres, au financement de la mise en place de la relève et au transfert du patrimoine familial. Comme le résume le tableau 2, bien que différents organismes s'impliquent dans divers types d'interventions dans le milieu, peu offrent des programmes spécifiques permettant d'aider à la résolution de problèmes de nature psychosociologique lesquels sont, sommes toutes, parmi les plus fréquents et les plus difficiles à surmonter en contexte de PME familiales. En somme, malgré que nous soyons conscients de l'importance des enjeux liés à la qualité de la relation interpersonnelle existant entre les principaux intéressés et parmi tous les membres de la famille, nous devons nous rendre à l'évidence. Bien que les connaissances

Tableau 2 : Les ressources existantes pour les PME familiales québécoises

	Nombre recensé	Formation	Planification de la relève Consultation	Réseautage	Recherche
Organismes à but non lucratif	5	Séminaires Ateliers	Partenariat avec Cabinets Conseils		
Institutions financières	5		Financement Assurance		
Cabinets conseils	11		Fiscalité Liquidation succession Transfert de la direction Gel successoral Gestion de portefeuille Plan de retraite Gestion		Commanditaires
Consultants Indépendants	4	Séminaires	Transfert de la direction Gestion des conflits		
Milieu académique	4	Cours ou centres en Entrepreneuriat			Relève

acquises sur la problématique de la succession aient permis l'élaboration de certains modes d'intervention, de nouveaux modèles doivent être développés.

Pour un propriétaire-dirigeant, se désengager des affaires courantes de son entreprise signifie, qu'il le veuille ou non, « prendre sa retraite ».

Pour un propriétaire-dirigeant, se désengager des affaires courantes de son entreprise signifie, qu'il le veuille ou non, « prendre sa retraite ». Pourtant, bien que la recherche portant sur le phénomène de la retraite en général soit abondante et multidisciplinaire, encore aucun ne s'y est intéressé dans les cas d'entrepreneurs ou de propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales lesquels sont, au même titre que la population en général, aux prises avec cette problématique. Se désengager d'une entreprise qu'il a souvent dirigée de mains de maîtres durant plusieurs années ne se fait pas du jour au lendemain. En fait, il s'agit plutôt d'un long processus débutant avant l'événement en soi et se terminant lorsque le principal intéressé se retire officiellement des affaires courantes de son entreprise durant lequel il existe une période de transition.

Souvent, c'est durant cette période transitoire que les futurs retraités sont invités à participer à un programme

de préparation à la retraite en même temps qu'ils préparent leur relève, les parrainent ou que certains se voient transférés à des postes moins exigeants en responsabilités et en nombre d'heures¹³. Bien sûr, l'implication active des propriétaires-dirigeants de PME familiales dans la préparation de leur relève n'est plus à prouver. Par exemple, les résultats d'une enquête téléphonique faite auprès de 76 cadres de haut niveau ayant été parrainés montrent que dans 61,8% des cas, ils l'ont été de manière informelle par un membre de la famille¹⁴. Mais, sachant que par nature la population à laquelle nous nous intéressons a généralement porté des habits de « dirigeant », comment pouvons-nous les aider à les troquer pour ceux de « consultant », de « conseiller », de « coach » ou de « parrain » ?

Pour les propriétaires-dirigeants de PME familiales, préparer leur relève n'est pas chose facile. En fait, la situation à laquelle ils sont confrontés est quasiment paradoxale. Démontrant d'emblée un profil entrepreneurial, ceux-ci « partent en affaires » principalement pour assouvir leurs besoins d'indépendance et d'accomplissement. Les entrepreneurs ayant réussi ont du même coup réussi à subvenir à leurs besoins et à ceux des membres de leurs familles justement à l'aide de leurs activités d'affaires. Or, naturellement indépendants, ceux-ci ont fortement tendance à se fier sur ces mêmes sources de

revenus durant leur retraite. Pour la plupart, maintenir le niveau de qualité de vie atteint grâce à leurs activités d'affaires demeure leur principale préoccupation lorsqu'ils pensent à leur retraite¹⁵. C'est donc dire l'importance que ceux-ci accordent tout au long de leur vie aux revenus générés par les entreprises qu'ils ont dirigées avec succès durant plusieurs années, cela même lorsqu'ils se désengagent. Les propriétaires-dirigeants de PME familiales sont donc confrontés à une réalité fort complexe comportant des ambivalences importantes et pleines de conséquences tant pour eux, pour leurs successeurs, pour leurs familles que pour leurs entreprises. Le problème est clair. Comment peuvent-ils s'assurer du bon fonctionnement et du bon rendement des entreprises pour lesquelles ils ont toujours été les principaux maîtres d'œuvre? Comment peuvent-ils former leurs successeurs? Leur transmettre leur savoir-faire, leurs connaissances si durement acquises? Comment peuvent-ils leur faire confiance et leur laisser prendre des décisions importantes, cela même sans être consultés?

Pour leur part, une des raisons faisant hésiter la nouvelle génération à prendre la relève de l'entreprise familiale découlerait d'un besoin de prouver leur capacité à faire quelque chose par eux-mêmes et de leur besoin de développer leur propre identité. Pourtant, bien que plusieurs souhaitent ne pas être le miroir de leurs parents, ils admettent avoir besoin du support de ces mêmes parents à titre de modèle tout autant qu'à celui de «parrain», surtout durant la période où ensemble ils partagent pouvoirs et responsabilités dans l'entreprise familiale. Les successeurs doivent prouver à tous qu'ils sont dignes de confiance. Prendre la place de leurs prédécesseurs est plein de conséquences et le défi qui les attend est de taille. Comment peuvent-ils s'assurer d'avoir les compétences nécessaires? Les connaissances requises? Où peuvent-ils trouver les ressources nécessaires leur permettant de les développer?

Conclusion

Les connaissances acquises sur le processus de la succession permettent de comprendre qu'assurer la continuité des entreprises familiales résulte d'une longue démarche durant laquelle le prédécesseur et le successeur réfléchissent et prennent conscience de leurs objectifs tant personnels que professionnels. Bien que dépendant l'un de l'autre, chacun a sa part de responsabilité, son bout de chemin à faire. Le constat est imminent: le prédécesseur et le successeur ont des besoins et des attentes les liant. Le

parent doit comprendre que c'est difficile pour son enfant, son successeur tout autant que ce dernier doit comprendre le dilemme auquel est confronté son parent, le prédécesseur. Par conséquent, mettre au jour leurs besoins, verbaliser leurs attentes, s'assurer de comprendre ceux de l'autre, sont des gestes à la fois simples et compliqués devant être pratiqués tout au long du processus.

À ce jour, bien que l'on ait tenté de déterminer les facteurs pouvant avoir une influence sur les activités de planification et sur le succès de la succession, il semble que les résultats des recherches existantes soient peu porteurs de nouvelles solutions applicables dans le milieu des affaires. Entre autres, dans quelle mesure comprenons-nous l'importance qu'accordent les propriétaires-dirigeants de PME familiales aux activités formelles de planification en ce qui concerne la succession de leurs entreprises? En effet, plus enclins à formaliser leurs activités de planification liées au transfert du patrimoine que celles concernant le transfert de la direction¹⁶, ceux-ci accorderaient plus d'importance à leur implication personnelle dans la formation de leur relève que dans la mise en œuvre d'activités de planification leur permettant d'assurer la continuité de leurs entreprises. Majoritairement paternalistes, ils aiment garder le contrôle et s'assurer que les valeurs et la vision qu'ils ont toujours véhiculées soient perpétuées par leurs successeurs¹⁷.

Enfin, nous devons admettre nos limites. Bien que pertinents, les modes d'intervention existants ayant été développés à l'aide des connaissances acquises ne répondent qu'en partie aux exigences de la complexité du phénomène de la succession et de la préparation de la relève dans les PME familiales. La problématique de la succession est d'actualité. Toute une génération d'entrepreneurs, d'hommes et de femmes d'affaires sont présentement préoccupés par la mise en place de leur relève. Enrichir nos connaissances sur le processus de la succession, comprendre les besoins, les attentes, les principales difficultés auxquelles ceux-ci sont confrontés, nous permettra certainement de développer de nouveaux modes d'intervention ou, à tout le moins, améliorer ceux existants non seulement pour les PME familiales mais certainement pour toute une étendue d'entreprises voyant arriver de près le passage à la nouvelle génération. ■

Notes et références

- ¹ Louise Cadieux est professeure en management et candidate au DBA en Administration et Jean Lorrain est professeur en comportement organisationnel, tous deux à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

- 2 Hugron, P. (1998). « La régie d'entreprises familiales », *Gestion*, vol. 23, n° 3, p. 37-40.
- 3 Cafe, (2000). « History and Mandate: Profile/Overview », *Canadian Association of Family Enterprise*, http://www.cafenational.org/nat_history.html.
- 4 Christensen, C.-R., (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Division of research - Graduate School of Business Administration - Harvard University, Boston, Arno Press, réédition de 1979.
- 5 Pour alléger le texte, le masculin singulier est privilégié même s'il peut s'agir d'un ou de plusieurs prédécesseur(es) et successeur(es).
- 6 Voir à ce sujet les modèles développés par : Churchill, N.-C. et Hatten, K.-J. (1987). « Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses », *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, p. 51-64; Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston; Hugron, P. et Dumas, C. (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, *Groupe de recherche sur les entreprises familiales*, Cahier de recherche n° GREF-93-07, Hautes Études Commerciales; Handler, W.-C. (1990). « Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n° 1, p. 37-51; Holland, P.-G. et Oliver, J.-E. (1992). « An Empirical Examination of the Stages of Development of Family Business », *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 4, n° 3, p. 27-38; Longenecker, J.-G. et Schoen, J.-E. (1978). *Management Succession in the Family Business*, dans *Family business sourcebook*, Omnigraphics inc. (1991), p. 150-156.
- 7 Handler, W.-C. (1994). « Succession in Family Business: A Review of the Research », *Family Business Review*, vol. VII, n° 2, p. 133-157.
- 8 Voir note 5 à cet effet.
- 9 Davis, J.-A. et Taguiri, R. (1989). « The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies », *Family Business Review*, vol. II, n° 1, p. 47-74.
- 10 Dumas, C. (1989). « Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses », *Family Business Review*, vol. II, n° 1, p. 31-46.
- 11 Voir à ce sujet : Cadieux, L. et Lorrain J. (2002). « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs ». *Actes du Congrès International francophone sur la PME (CIFPME)*, Montréal.
- 12 Kaplan, T.-E., Gerard, G. et Rimler, G.-W. (2000). « University-Sponsored Family Business Programs: Program Characteristics, Perceived Quality and Member Satisfaction », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 24, n° 3, p. 65-75.
- 13 Atchley, R.-C. (1976). *The Sociology of Retirement*, Cambridge, Shenkman Publishing Co. Inc.
- 14 Boyd, J., Upton, N., Wircenski, M. (1999). « Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions », *Family Business Review*, vol. XII, n° 4, p. 299-309.
- 15 Potts, T.-L., Schoen, J.-E., Loeb, M.-E. et Hulme, F.-S. (2001). « Effective Retirement for Family Business Owner-Managers: Perspectives of Financial Planners, **Part I** », *Journal of Financial Planning*, vol. 14, n° 6, p. 102-115 et « **Part II** », *Journal of Financial Planning*, vol. 14, n° 7, p. 86-96.
- 16 Morris, M.-H., Williams, R.-W. et Nel, D. (1996), « Factors Influencing Family Business Succession », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 2, n° 3, p. 68-81.
- 17 Fiegner, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A., File, K.-M. (1996). « Passing on Strategic Vision », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, p. 15-26.

L'appropriation des NTIC par les PME

Lahcen Darhouani¹

Professionnel de recherche

Introduction

L'appropriation des nouvelles technologies d'information et de communication, (NTIC) apparaît comme un cheminement innovateur et irréversible qui impose la restructuration des institutions, des organisations et des territoires. La généralisation des NTIC se confirme comme un phénomène porteur d'un avenir meilleur, forçant les institutions à faire des efforts et les organisations à développer des stratégies *ad hoc*. Des changements liés à ces stratégies et aux dynamiques qui en résultent sont observables partout dans nos sociétés et prennent des dimensions jamais égalées. Ces changements dépendent d'une double articulation. D'une part, l'appropriation des NTIC fournit une base nouvelle aux activités économiques et sociales en place et, en ce sens, favorise le renouvellement des pratiques entrepreneuriales. D'autre part, cette appropriation fournit aux collectivités et aux individus de meilleures occasions, qui peuvent se traduire par l'innovation dans la mise en place de diverses stratégies de développement. Bien que cette double articulation s'inscrive dans la sphère du renouveau économique et socioculturel, elle donne des vocations nouvelles aux technologies qui inspirent les attitudes et les comportements des acteurs individuels et collectifs.

Afin de mieux comprendre l'ampleur des transformations qu'apporte l'usage des nouvelles technologies dans les entreprises québécoises, nous avons tenté de mesurer plusieurs indicateurs. Les résultats sont présentés selon les méthodes statistiques descriptives. Les données sont comparées en pourcentage. Ces résultats et données confirment que les entreprises, quelle que soit leur région d'implantation, s'adaptent de manière inégale à l'avènement et au développement des technologies. Bien que les résultats que nous présentons ici montrent que la disparité entre les territoires prend des dimensions nouvelles, une analyse plus approfondie serait utile à qui

veut saisir l'ampleur des changements occasionnés par l'innovation technologique.

Ces changements dépendent d'une double articulation. D'une part, l'appropriation des NTIC fournit une base nouvelle aux activités économiques et sociales en place et, en ce sens, favorise le renouvellement des pratiques entrepreneuriales. D'autre part, cette appropriation fournit aux collectivités et aux individus de meilleures occasions, qui peuvent se traduire par l'innovation dans la mise en place de diverses stratégies de développement. Bien que cette double articulation s'inscrive dans la sphère du renouveau économique et socioculturel, elle donne des vocations nouvelles aux technologies qui inspirent les attitudes et les comportements des acteurs individuels et collectifs.

1. Contexte de la recherche

L'objectif de l'enquête présentée ici était de saisir comment cette nouveauté et ce développement s'opèrent dans quatre territoires du Québec : les régions de Québec, du Saguenay, de Manicouagan et de Rivière-du-Loup. L'enquête a permis de saisir le degré d'appropriation du matériel informatique et des logiciels, et d'en connaître les effets sur le traitement de l'information.

Le questionnaire qui servit à la collecte de données comprend trois axes. Le premier concerne le profil des entreprises (nombre de places d'affaires, nombre d'employés, âge des entreprises, chiffre d'affaires et sources de concurrence). Le deuxième axe est réservé aux besoins, à la demande et à la circulation de l'information. L'accent est mis sur les sources d'information, les moyens d'interac-

tion, le type d'information, les activités à l'extérieur de l'organisation, la participation à des réseaux d'entreprises, les systèmes de communication et les systèmes de classement de l'information. Le troisième axe traite de l'innovation technologique. On s'y intéresse à l'usage que l'on fait du matériel informatique et d'un nombre de logiciels, de même que sur le branchement des entreprises à l'Internet et à son utilisation.

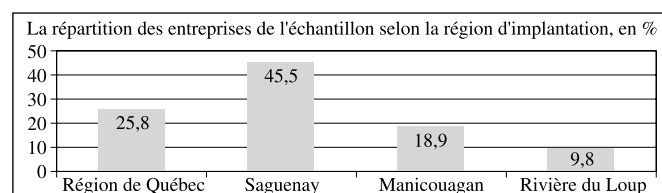
La collecte des données s'est déroulée entre juillet et décembre 2000. Le questionnaire a été envoyé à 290 entreprises préalablement contactées par téléphone. Ce questionnaire a suscité chez les entreprises des réactions diverses, certaines de la région de Québec refusant d'y collaborer en prétextant être trop sollicitées par les chercheurs. De plus, nous avons rejeté 13 cas qui présentaient des lacunes importantes, ce qui ne permettait pas de les inclure dans notre étude. Au total, notre échantillon est donc formé de 132 questionnaires contenant des données qui se prêtent bien à l'interprétation. Il s'agit d'un taux de réponse de 45,5%. Nous avons reçu les derniers questionnaires fin décembre 2000 et début 2001.

La compilation et le traitement des données ont été réalisés avec le logiciel *Statistical Package for the Social Science*, SPSS. Ce logiciel fournit des outils statistiques qui ont servi à comparer les données portant sur les quatre territoires. Nous avons utilisé la version 10.0 pour Windows de ce logiciel.

Les paragraphes qui suivent montrent les caractéristiques générales des PME qui constituent notre échantillon. L'accent est mis sur la répartition des PME selon le territoire de leur appartenance, le nombre de places d'affaires, le nombre d'employés, le nombre d'années d'opération, le chiffre d'affaires et la source de concurrence.

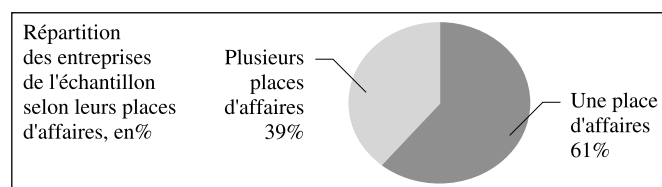
La répartition selon leur région d'implantation des entreprises constituant notre échantillon montre que 45,5% de ces organisations sont localisées au Saguenay. Seulement 10% d'entre elles sont implantées à Rivière-du-Loup. Dans la région de Québec, les entreprises représentent 26% de l'échantillon, comparativement à 19% à Manicouagan.

Figure 1 : Répartition des entreprises de l'échantillon selon le territoire de leur appartenance, en %



La distribution des entreprises par nombre de places d'affaires montre que 61 % de notre échantillon a une seule place d'affaires, alors que les entreprises ayant plus d'une place d'affaires représentent 40% de ce même échantillon.

Figure 2 : Répartition des entreprises selon le nombre de places d'affaires, en %



La distribution de l'échantillon selon le nombre d'employés montre que 76,5% des entreprises ont 50 employés et moins, et 22% ont plus de 50 employés. De même, 38% des entreprises de notre échantillon sont actives depuis moins de 10 ans, alors que 54% ont 13 ans d'activité et plus, dont 36% ont plus de 16 ans d'activité.

Figure 3 : Répartition des entreprises selon le nombre d'employés, en %

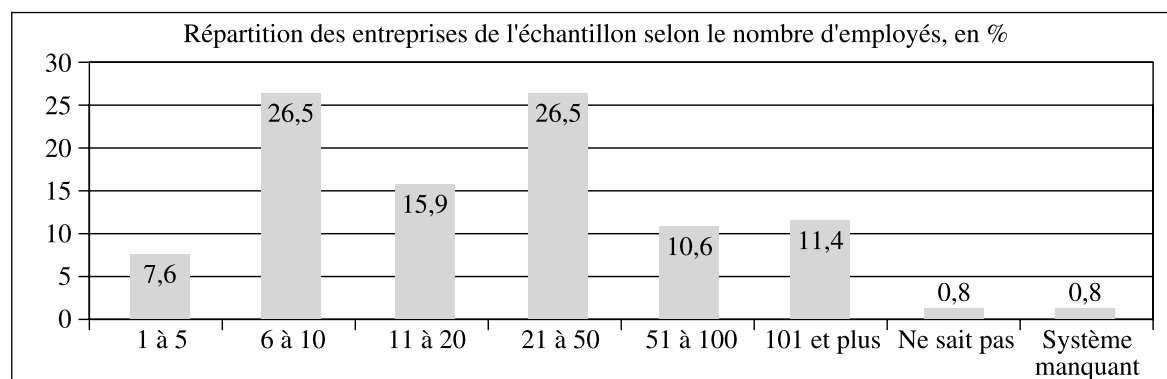
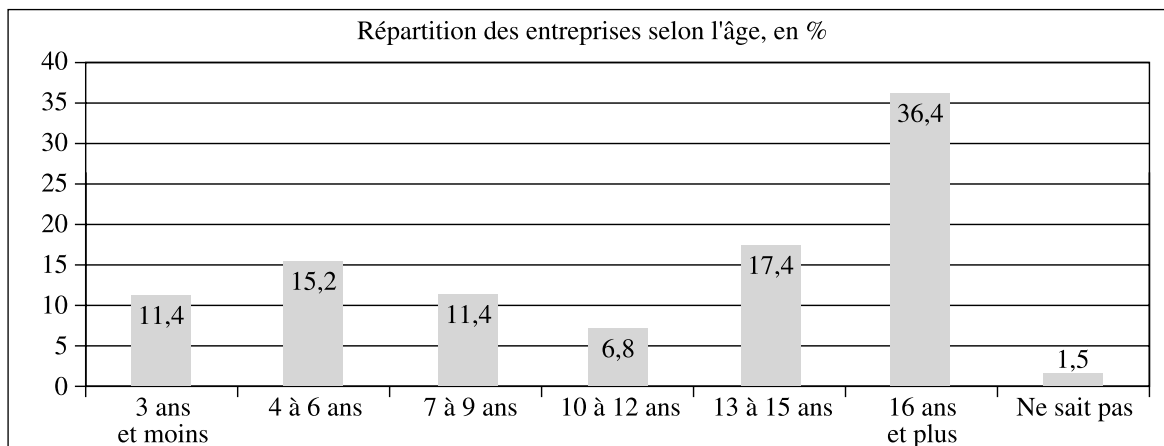
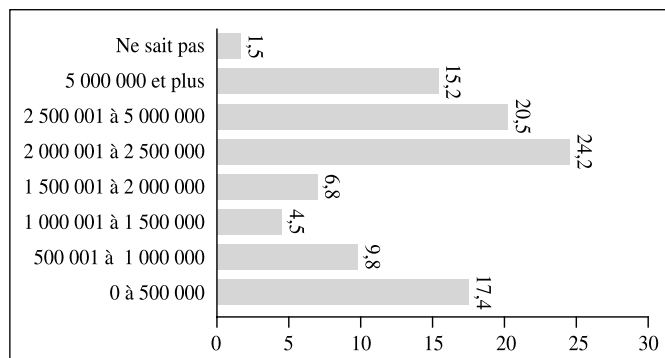


Figure 4 : Répartition des entreprises selon le nombre d'années d'opération, en %



De plus, la répartition de notre échantillon selon le chiffre d'affaires est rapportée à la figure 5. Les entreprises dont le chiffre d'affaires se situe entre 2 000 001 et 2 500 000\$ représentent 24% de notre échantillon, 17% ont un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas 5 000 000\$ alors que 15% ont un chiffre d'affaires de 5 000 000\$ et plus.

Figure 5 : Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires, en %



La répartition des PME de notre échantillon permet de voir que 41% des entreprises de la région de Québec participent à des réseaux d'entreprise. Ce pourcentage est plus élevé que ceux enregistrés à Manicouagan (24%) et à Rivière-du-Loup (15%), mais inférieur à celui du Saguenay (voir la figure 6).

Enfin, la distribution de notre échantillon selon la source de concurrence montre que 30% des entreprises mènent une concurrence locale², 23% font face à une concurrence régionale, 26,5% mènent une concurrence au niveau international et 18% seulement, au niveau national.

Figure 6 : L'affiliation des entreprises à des réseaux

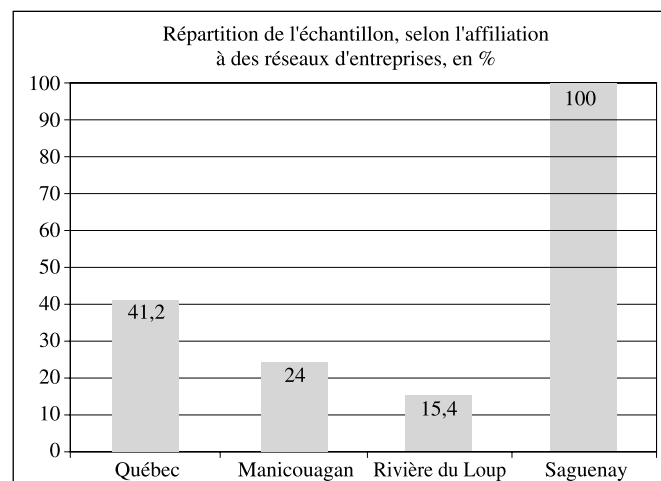
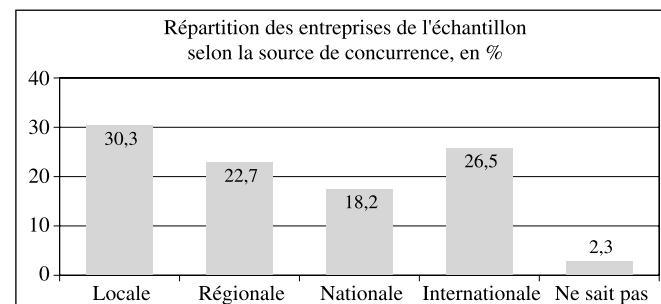


Figure 7 : Répartition des entreprises selon les sources de concurrence, en %



À la lumière des caractéristiques des PME constituant notre échantillon, nous essayerons donc de présenter les axes du questionnaire qui a servi à recueillir les données empiriques.

2. L'information : besoins, demande et circulation

Dans le cadre de cette enquête, nous avons voulu connaître les besoins, la demande et la circulation de l'information. Ensemble, ces trois axes sont souvent associés au terme « informationnel » désignant « une forme particulière d'organisation sociale, dans laquelle la création, le traitement et la transmission de l'information deviennent les sources premières de la productivité et du pouvoir, en raison des nouvelles conditions technologiques apparaissant dans cette période historique-ci³ ». L'information occupe une place centrale dans les dynamiques économiques et sociales. Elle suggère à chaque territoire sa propre logique de développement car un mode de développement singulier est souvent associé à une dynamique particulière.

En effet, « chaque mode de développement dispose [...] d'un principe d'efficacité structurellement déterminé, autour duquel s'organisent les processus technologiques⁴ ». Nous tentons de cerner le mode de développement, dans ce cas-ci à partir d'un « informationnalisme (qui) vise au développement technologique. C'est-à-dire à l'accumulation de savoir et à la complexité croissante du traitement de l'information. Si un accroissement du savoir peut normalement entraîner une augmentation du rendement par unité de production, c'est la recherche de savoir et d'information qui, dans le mode informationnel, caractérise la fonction technologique de production⁵ ».

Nous avons cherché à obtenir des données sur les sources que les entrepreneurs utilisent pour recueillir l'information stratégique. Nous nous sommes également intéressés aux moyens d'interaction, aux types d'information qui intéressent les entrepreneurs et aux activités auxquelles les entrepreneurs assistent à l'extérieur de leurs organisations. Dans les sections suivantes, nous examinons de plus près l'ensemble de ces données.

2.1 Les sources d'informations économiques

On a cherché à connaître les principales sources d'information que les entrepreneurs utilisent dans leurs activités professionnelles, à l'aide de la question suivante : Quelles sources d'informations économiques considérez-vous les plus utiles dans vos activités professionnelles ?

Les sources utilisées très souvent sont les clients par 68%, les contacts personnels (47%) et les fournisseurs (42%).

Les sources les moins utilisées sont les centres de recherche : 25% des entreprises ne les utilisent jamais et 34% d'entre elles ne recourent jamais aux universités. Dans notre échantillon, 23% des entreprises n'utilisent jamais les services de sociétés de développement, 28% ne sollicitent jamais de sociétés-conseil, 26,5% n'ont jamais visité d'entreprises canadiennes et 17% n'ont jamais utilisé les services fédéraux. Par ailleurs, les sources d'information utilisées souvent sont les fournisseurs, par 34% des entreprises, les centres de recherche et les sociétés-conseils, par 22%, le gouvernement fédéral, par 30%, le gouvernement provincial, par 32%. Parmi les entreprises, 42% consultent des journaux et revues spécialisés, 33%, des revues et journaux régionaux et un même pourcentage est rapporté dans le cas des foires et expositions.

Un nombre important d'entreprises fait appel peu souvent ou rarement à des sources extérieures d'information. Ainsi, 42% des entreprises sollicitent peu les centres de recherche, 48%, les universités, 40%, le gouvernement fédéral et enfin, 36% d'entre elles font rarement appel aux services du gouvernement provincial. Dans le cas de visites d'entreprises à l'étranger, il y a faible utilisation par 38% de notre échantillon soit, pour les sociétés-conseil, 40%, pour les sociétés de développement, 45%, pour les foires et expositions, 35% et finalement, pour les visites d'entreprises canadiennes, 47%. D'un autre côté, le recours à plusieurs sources d'information montre une différence significative entre les quatre territoires. Par exemple, le pourcentage des entreprises qui recourent très souvent et souvent aux fournisseurs pour s'informer représente 38% dans la région de Québec et au Saguenay alors que 44% des entreprises implantées à Manicouagan s'informent très souvent auprès des fournisseurs et que 61,5% le font à Rivière-du-Loup. De même, 62 % des entreprises de la région de Québec s'informent très souvent auprès des clients. Le pourcentage est de 70% au Saguenay, de 60% à Manicouagan et atteint 92% à Rivière-du-Loup. Quant aux centres de recherche et aux universités, on constate une autre réalité : 26,5% des entreprises de la région de Québec ne s'informent jamais auprès des centres de recherche et 29%, auprès des universités. Ces deux pourcentages sont respectivement de 17% et de 23% au Saguenay. Ils sont de 40% et de 52% à Manicouagan et de 31% et de 54% à Rivière-du-Loup.

L'ensemble de ces données montre que les sources d'information sont diversifiées d'un territoire à l'autre. Les besoins d'information ne sont pas les mêmes partout,

variant non seulement en fonction des dynamiques économiques et sociales de chaque territoire mais également en fonction de la taille des entreprises. Ainsi, les sources d'information que les entreprises utilisent le plus sont les clients, les contacts personnels, les fournisseurs et les journaux et revues spécialisées. Les sources que ces entreprises négligent sont les centres de recherche, les universités, les sociétés-conseils, les sociétés de développement et les visites des entreprises canadiennes. De même, les entreprises implantées à Rivière-du-Loup et à Manicouagan comptent davantage sur les fournisseurs et les clients que celles qui sont implantées dans la région de Québec et à Saguenay. Enfin, les entreprises implantées à Rivière-du-Loup et à Manicouagan consultent plus les universités et les centres de recherche que celles qui sont implantées dans la région de Québec et à Saguenay.

Les sources d'information sont diversifiées d'un territoire à l'autre. Les besoins d'information ne sont pas les mêmes partout, variant non seulement en fonction des dynamiques économiques et sociales de chaque territoire mais également en fonction de la taille des entreprises. Ainsi, les sources d'information que les entreprises utilisent le plus sont les clients, les contacts personnels, les fournisseurs et les journaux et revues spécialisées. Les sources que ces entreprises négligent sont les centres de recherche, les universités, les sociétés-conseils, les sociétés de développement et les visites des entreprises canadiennes.

2.2 Les moyens d'interaction

Une partie de notre enquête a été consacrée aux moyens que les entrepreneurs utilisent dans leurs interactions avec les autres organisations. La question posée était : Quels sont vos moyens d'interaction (en nombre) avec les autres organisations dans une semaine ? La formulation de cette question est orientée par la logique qui sous-tend l'usage que l'on fait des composantes techniques et technologiques à l'occasion des activités quotidiennes. Les réponses à cette question permettent de mieux comprendre « la convergence et l'interaction entre un nouveau paradigme technologique et une nouvelle logique organisationnelle qui constituent le fondement historique de l'économie informationnelle⁶ ». Ainsi, on s'intéressait dans l'enquête à des questions sur l'usage que l'on fait

du téléphone, de la télécopie, des activités de face-à-face, de la place publique et du courriel. Comme on peut le constater, il s'agit bien de moyens traditionnels (face-à-face et place publique) et d'autres, plus modernes (le téléphone, la télécopie et le courriel). Ces questions concernent l'usage de tous ces moyens pour recevoir et pour émettre l'information stratégique. Les réponses montrent que le téléphone est le moyen le plus utilisé par les dirigeants : 74% des entreprises l'utilisent pour recevoir l'information 20 fois et plus par jour et 70,5% l'utilisent à la même fréquence pour émettre des messages. Ces deux pourcentages sont respectivement de 64% et 62% dans le cas de la télécopie et de 50 et 45,5% pour ce qui est du courriel. De plus, la place publique est un moyen d'interaction que l'on utilise moins de cinq fois par jour dans 69% des entreprises. De même, 20,5% de celles-ci recourent aux activités de face-à-face pour recevoir l'information stratégique moins de 5 fois par jour et 20% l'utilisent à la même fréquence pour émettre l'information.

Ces pourcentages concernant tout notre échantillon cachent une réalité qui varie d'un territoire à l'autre. Par exemple, 59% des entreprises de la région de Québec utilisent le téléphone plus de 20 fois par jour pour recevoir de l'information et 50% l'utilisent à la même fréquence pour l'émettre. Ces pourcentages sont respectivement de 72% et 68% à Manicouagan. Ils sont de 88% et de 86% au Saguenay et de 53,5% et de 54% à Rivière-du-Loup.

Quant au rôle de la place publique pour recevoir ou émettre de l'information, 68% des entreprises de la région de Québec y recourent moins de 5 fois par jour pour en recevoir et 65% aussi peu souvent pour en diffuser. Ces deux pourcentages sont moins importants que ceux rapportés au Saguenay, soit 78% dans les deux cas. Ces mêmes pourcentages sont respectivement de 60% à Manicouagan et de 46 % à Rivière-du-Loup. Seulement 3% des entreprises de la région de Québec utilisent la place publique pour recevoir et émettre l'information 20 fois et plus par jour. Le pourcentage est de 8% à Manicouagan, 3% au Saguenay et 8% à Rivière-du-Loup.

Généralement, les entreprises utilisent très souvent le téléphone et la télécopie pour émettre ou recevoir l'information et elles utilisent moins les activités de face-à-face et la place publique. Le téléphone et la télécopie sont plus utilisés au Saguenay et à Manicouagan que dans la région de Québec et à Rivière-du-Loup.

Généralement, les entreprises utilisent très souvent le téléphone et la télécopie pour émettre ou recevoir l'information et elles utilisent moins les activités de face-à-face et la place publique.

2.3 Types d'information

Dans l'enquête, on voulait savoir le type d'information que les dirigeants des entreprises cherchent à recueillir. La question posée était la suivante : De quel type d'information avez-vous besoin dans vos activités professionnelles ? Les résultats montrent que l'information recherchée est variable. Ainsi, l'information la plus recherchée concerne les nouveaux produits, la concurrence, les technologies, les techniques et les modalités de gestion. De notre échantillon, 40% des entreprises cherchent très souvent de l'information sur les nouveaux produits. Celles qui cherchent aussi très souvent l'information sur la concurrence représentent 31%. Ce pourcentage est de 33% en ce qui concerne l'information technologique et 29,5% dans le cas de l'information technique.

Par ailleurs, 38% des entreprises sondées ne cherchent jamais d'information sur la sécurité, 23,5% ne cherchent jamais d'information scientifique et 17%, d'information juridique. L'information que l'on cherche souvent concerne la concurrence (39%), les nouveaux produits (47%), la technologie (44%), la technique (45%), les ressources publiques (31%) et l'information sur les modalités de gestion (40%).

Ces données varient substantiellement d'un territoire à l'autre. Ainsi, 44% des entreprises de la région de Québec cherchent peu souvent de l'information sur la conjoncture et seulement 15% la cherchent très souvent. Les pourcentages sont respectivement de 47% et de 10% au Saguenay ; ils sont de 23% et de 31% à Rivière-du-Loup. Le pourcentage des entreprises qui cherchent peu souvent cette information est de 32% à Manicouagan.

De plus, 56% des entreprises de la région de Québec cherchent très souvent de l'information sur la concurrence. Cette même catégorie représente 46% à Rivière-du-Loup, 36,7% au Saguenay et 16% à Manicouagan. Au Saguenay, 48% des entreprises cherchent souvent cette même information sur la concurrence. Ce pourcentage est comparable à celui que nous avons enregistré

à Rivière-du-Loup (46%) mais il est un peu plus élevé que celui rapporté dans les cas de Manicouagan (28%) et de Québec (29%).

Certaines sources d'information sont plus sollicitées à Rivière-du-Loup, comparativement aux autres territoires. Ainsi, 54% des entreprises implantées dans ce territoire cherchent très souvent de l'information sur les nouveaux produits. Cette catégorie représente 50% dans la région de Québec et 40% au Saguenay. Ce même pourcentage ne dépasse pas 20% à Manicouagan. De plus, 31% des entreprises de la région de Rivière-du-Loup cherchent très souvent de l'information sur les exportations contre 27% au Saguenay et 12% dans la région de Québec.

Les entreprises cherchent plus l'information concernant les nouveaux produits, la concurrence, l'information technologique et technique ainsi que l'information portant sur les modalités de gestion. Les entreprises s'intéressent moins à l'information concernant la sécurité, l'information scientifique et l'information juridique.

En général, les entreprises cherchent plus l'information concernant les nouveaux produits, la concurrence, l'information technologique et technique ainsi que l'information portant sur les modalités de gestion. Les entreprises s'intéressent moins à l'information concernant la sécurité, l'information scientifique et l'information juridique. Comparativement aux entreprises implantées à Manicouagan et à Rivière-du-Loup, les entreprises de Québec et du Saguenay cherchent moins l'information sur la conjoncture et la concurrence. De même, les entreprises implantées à Rivière-du-Loup et à Québec s'intéressent davantage à l'information concernant les nouveaux produits et les exportations.

2.4 Les activités à l'extérieur

La question suivante concernait les activités en dehors de l'entreprise : Participez-vous à des activités à l'extérieur de votre milieu de travail ? Les résultats montrent que les dirigeants de ces entreprises participent à de nombreuses activités extérieures. Les repas sont une occasion préférée par un grand nombre : 23,5% d'entre eux y participent très souvent, 38% y participent souvent, 29,5% y participent peu souvent et seulement 7% n'y participent jamais. Dans le cas des expositions, ces

mêmes pourcentages sont respectivement de 8%, 36%, 48% et 8%.

Par ailleurs, 38% de ces dirigeants ne participent jamais aux activités caritatives et 36% y participent peu souvent. Ces deux pourcentages sont respectivement de 23,5% et 51,5% dans le cas des événements mondains. Ces mêmes pourcentages sont de 17% et de 49% pour ce qui est des événements spéciaux. Ils sont aussi, respectivement, de 23,5% et de 4% dans le cas des activités de reconnaissance et de 35% et de 45% dans le cas des activités liées à l'environnement.

Si ces données montrent que le pourcentage des entreprises qui participent à diverses activités extérieures varie selon le type d'activité, ces données cachent cependant des écarts significatifs entre les territoires.

Pour ce qui est des activités caritatives, un fort pourcentage n'y participe jamais, 44% dans la région de Québec, 46% à Rivière-du-Loup, 33% au Saguenay et 36% à Manicouagan. Par ailleurs, 28% des entreprises du Saguenay participent très souvent à des repas. Ce pourcentage est de 26,5% dans la région de Québec et de 20% à Manicouagan. Ceux qui y participent souvent représentent 54% à Rivière-du-Loup, 38% au Saguenay, 36% à Manicouagan et 32% dans la région de Québec. En général, on peut dire que l'ensemble des données montre que les dirigeants des entreprises des différents territoires participent inégalement aux différentes activités organisées à l'extérieur de leur organisation.

Les dirigeants d'entreprises s'intéressent davantage aux repas, aux activités caritatives et aux activités de reconnaissance. Un pourcentage important des dirigeants s'intéresse moins aux expositions et ne voit pas l'utilité des activités caritatives.

Les dirigeants d'entreprises s'intéressent davantage aux repas, aux activités caritatives et aux activités de reconnaissance. Un pourcentage important des dirigeants s'intéresse moins aux expositions et ne voit pas l'utilité des activités caritatives. Comparativement avec Québec et Saguenay, les dirigeants des entreprises implantées à Manicouagan et à Rivière-du-Loup participent davantage aux repas.

2.5 L'affiliation à des réseaux d'entreprises

Une question importante portait sur l'affiliation des entreprises à des réseaux inter-organisationnels. La question était la suivante : Votre entreprise participe-t-elle à des réseaux d'entreprises (trois entreprises ou plus) ? Dans ces réseaux, des directeurs, des administrateurs ou les entreprises elles-mêmes sont les principaux acteurs considérés. On cherche donc à comprendre si ces acteurs s'impliquent dans des rapports plus formels de collaboration. Ordinairement, cette implication facilite l'acquisition d'information stratégique et stimule l'échange de certains services. Elle permet à ces mêmes acteurs de mieux se préparer collectivement à affronter les imprévus de conjonctures changeantes.

En général, les réseaux inter-organisationnels se distinguent par des rapports de coordination et de coopération, mais aussi de concurrence. De ce point de vue, l'échange d'information, de savoir et de savoir-faire constitue une sorte de plate-forme commune, favorable à une prise en charge collective et à la mise en place d'un ensemble de standards, adaptés aux besoins du développement local comme à ceux du marché.

En général, les réseaux inter-organisationnels se distinguent par des rapports de coordination et de coopération, mais aussi de concurrence. De ce point de vue, l'échange d'information, de savoir et de savoir-faire constitue une sorte de plate-forme commune, favorable à une prise en charge collective et à la mise en place d'un ensemble de standards, adaptés aux besoins du développement local comme à ceux du marché.

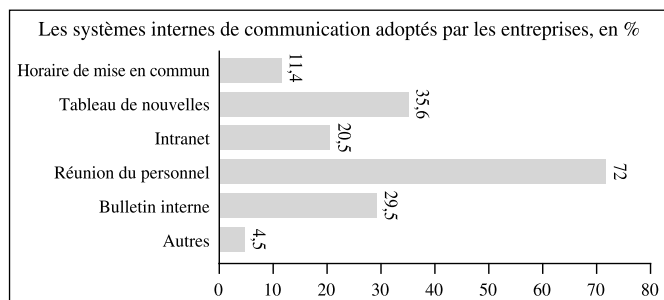
Quoi qu'il en soit, la réponse à cette question a permis de constater que 36% des entreprises participent à des réseaux inter-organisationnels et 62% n'y participent pas. Ces pourcentages masquent les réalités fort différentes des quatre territoires. En effet, 41% des entreprises de la région de Québec participent à ces réseaux. Ce pourcentage est plus élevé que celui enregistré à Manicouagan (24%) et à Rivière-du-Loup (15%), mais inférieur à celui du Saguenay.

2.6 Les systèmes de communication interne

Les systèmes de communication constituent un moyen par lequel les dirigeants d'entreprises facilitent la circu-

lation de l'information à l'intérieur de leurs organisations. Souvent, on utilise ces systèmes pour rejoindre l'ensemble du personnel. Chaque organisation choisit un ou plusieurs systèmes qui sont mieux adaptés à ses besoins. À cet égard, nous avons posé la question suivante : Avez-vous un système de communication à l'intérieur de l'entreprise?

Figure 8 : Les systèmes de communication adoptés par les entreprises, tout l'échantillon



Les entreprises de notre échantillon adoptent divers systèmes de communication. Les réunions du personnel constituent le système le plus utilisé : 72% de ces entreprises s'en servent pour véhiculer de l'information à l'interne. Les entreprises qui comptent sur les tableaux de nouvelles à cette fin représentent 36%. Un examen plus approfondi montre une variation significative entre les différents territoires. Par exemple, 35% des entreprises implantées au Saguenay utilisent le bulletin interne comme système de communication, contre seulement 15,4% à Rivière-du-Loup, 28% à Manicouagan et 26,5% dans la région de Québec.

De plus, les entreprises utilisent le tableau de nouvelles à proportion de 26,5% dans la région de Québec contre 24% des entreprises à Manicouagan, 15% à Rivière-du-Loup et 30% au Saguenay. Dans la région de Québec, 35% de ces entreprises utilisent l'intranet comme système interne de communication. Ce pourcentage est de 20% au Saguenay alors qu'il ne dépasse pas 8% à Manicouagan et à Rivière-du-Loup. Il faut souligner cependant qu'une entreprise peut utiliser plusieurs systèmes de communication à la fois.

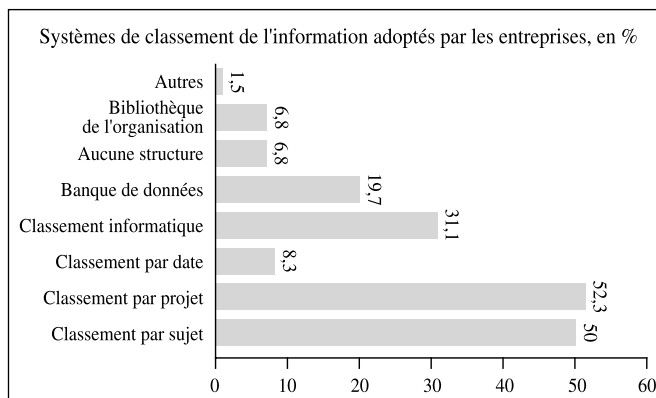
Les entreprises préfèrent davantage les réunions du personnel, les tableaux de nouvelles et les bulletins internes. Un pourcentage important de dirigeants d'entreprises recourt à l'intranet.

Les entreprises préfèrent davantage les réunions du personnel, les tableaux de nouvelles et les bulletins internes. Un pourcentage important de dirigeants d'entreprises recourt à l'intranet. On constate que les dirigeants d'entreprises utilisent plus l'intranet dans la région de Québec que dans les autres territoires.

2.7 Le classement de l'information

L'avènement des nouvelles technologies impose de nouvelles façons de gérer les organisations. Des modifications significatives du savoir-faire s'imposent, et chaque organisation adopte un ou plusieurs systèmes de classement de l'information. Par rapport aux anciens, les nouveaux systèmes de classement de l'information bouleversent les habitudes et les fondements mêmes du savoir-faire entrepreneurial.

Figure 9 : Le classement de l'information, tout l'échantillon, en %



Le choix d'un système de classement de l'information constitue un indicateur de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux vagues de changement apporté par les nouvelles technologies. Dans ce cadre, le questionnaire portait sur les différents systèmes de classement de l'information. La question était la suivante : De quelle façon classez-vous l'information reçue dans l'entreprise ?

Le classement par sujet est adopté par 49% des entreprises de notre échantillon. À Manicouagan, le taux est de 55% alors qu'il est de 48% dans la région de Québec, 46% à Rivière-du-Loup et 32% au Saguenay. De même, 39% des entreprises de notre échantillon optent pour le classement par projet. Ce pourcentage est de 53% dans la région de Québec, de 68% à Manicouagan, 43% à Rivière-du-Loup et seulement 38,5% au Saguenay. Le classement de l'information par date est adopté par seule-

ment 8% des entreprises de notre échantillon. Cette catégorie représente 6% dans la région de Québec. Le pourcentage est un peu plus élevé à Manicouagan, où il atteint 12%, alors qu'il ne dépasse pas 7% à Rivière-du-Loup.

Quant au classement informatique de l'information, il est utilisé par 44% des entreprises de la région de Québec. Ce pourcentage dépasse ceux relevés au Saguenay (27%), à Rivière-du-Loup (23%) et à Manicouagan (28%). C'est aussi dans la région de Québec que l'on a enregistré le pourcentage le plus élevé quant à l'utilisation des banques de données : 32% des entreprises de cette région utilisent ces banques, contre 16% à Manicouagan, 17% au Saguenay et seulement 8% à Rivière-du-Loup.

Les entreprises préfèrent le classement par sujet et par projet et l'on constate la montée du classement informatique et des banques de données. Le classement par sujet et par projet est plus important dans la région de Québec et au Saguenay qu'à Rivière-du-Loup et Manicouagan. Comparativement aux autres territoires, c'est dans la région de Québec qu'un pourcentage important d'entreprises recourt le plus au classement informatique de l'information et aux banques de données.

Donc, les entreprises préfèrent le classement par sujet et par projet et l'on constate la montée du classement informatique et des banques de données. Le classement par sujet et par projet est plus important dans la région de Québec et au Saguenay qu'à Rivière-du-Loup et Manicouagan. Comparativement aux autres territoires, c'est dans la région de Québec qu'un pourcentage important d'entreprises recourt le plus au classement informatique de l'information et aux banques de données.

3. L'appropriation de la nouvelle technologie

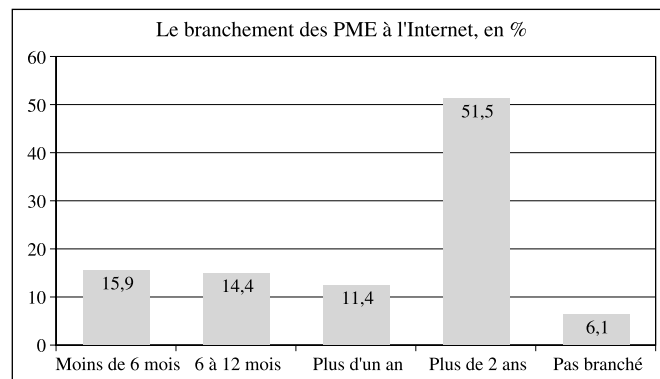
L'innovation technologique peut être comprise à partir de plusieurs indicateurs. Dans le cadre de cette enquête, le choix a été fixé sur le branchement des entreprises à l'Internet, l'utilisation de l'Internet, l'usage du Web, le soutien extérieur et l'usage du matériel informatique et des logiciels. À eux seuls, ces indicateurs montrent à quel point les entreprises s'approprient les nouvelles technologies et comment ces technologies parviennent à modifier les pratiques entrepreneuriales.

3.1 Le branchement des entreprises à Internet

On ne peut guère aborder l'innovation technologique sans parler du branchement à l'Internet. Si ce branchement est un indicateur important de cette même innovation, il est cependant difficile de voir comment il contribue à transformer le monde des affaires. Un moyen utile pour étudier cette innovation est la date de branchement des acteurs à l'Internet. La référence à cette date est susceptible d'aider à établir une certaine hiérarchie entre les quatre territoires retenus pour notre analyse.

On posait la question suivante : Depuis combien de temps êtes-vous branché à Internet ? Les résultats obtenus montrent que 51,5% des entreprises de notre échantillon sont branchées à l'Internet depuis plus de deux ans. Cette catégorie est la plus importante dans la région de Québec (82%) en comparaison à 43% au Saguenay, 40% à Manicouagan et seulement 31% à Rivière-du-Loup. On apprend aussi que 6% des entreprises de notre échantillon ne sont pas encore branchées à l'Internet. À Rivière-du-Loup, cette catégorie représente 23% des entreprises, contre seulement 5% au Saguenay et 8% à Manicouagan.

Figure 10 : Le branchement des entreprises à l'Internet



La majorité des entreprises sont branchées depuis plus de deux ans. Les entreprises branchées à Internet depuis plus de deux ans sont plus importantes dans la région de Québec que dans les autres territoires. Les entreprises qui ne sont pas encore branchées à Internet sont plus nombreuses à Rivière-du-Loup que dans les autres territoires.

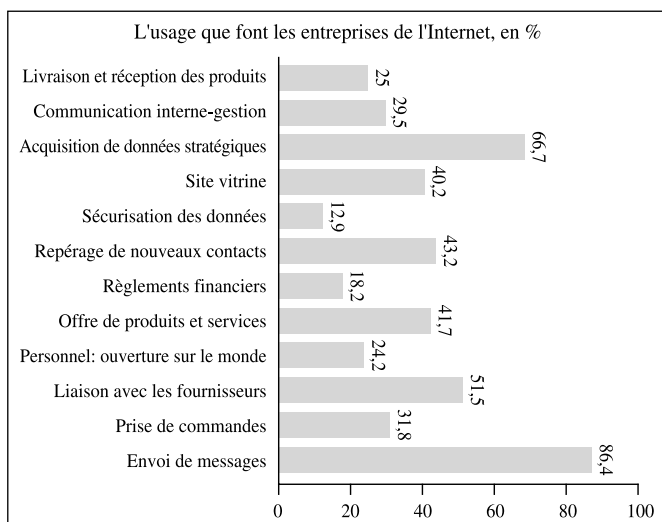
On constate que la majorité des entreprises sont branchées depuis plus de deux ans. Les entreprises branchées à Internet depuis plus de deux ans sont plus importantes dans la région de Québec que dans les autres territoires. Les entreprises qui ne sont pas encore branchées à Internet sont plus nombreuses à Rivière-du-Loup que dans les autres territoires.

3.2 Utilisation d'Internet ?

Le taux d'utilisation d'Internet par les entreprises a ceci d'intéressant qu'il constitue un autre indicateur de l'innovation technologique. Il faut donc chercher à comprendre comment cet usage se manifeste dans les différents territoires. La question était la suivante : Quelles sont les utilisations que vous effectuez à l'aide d'Internet ?

L'Internet sert à 86% des entreprises de notre échantillon pour l'envoi de courriels. Au Saguenay et à Québec, ce pourcentage est très élevé : il y atteint respectivement 97% et 91%. Le pourcentage est de 88% à Manicouagan et de 77% à Rivière-du-Loup. On peut donc dire que le recours au courriel est l'une des principales tâches que ces organisations font par Internet. De même, 67% utilisent Internet pour acquérir des données stratégiques. Le pourcentage est de 73,5% dans la région de Québec et de 73% au Saguenay. Il est relativement faible à Manicouagan (52%) et à Rivière-du-Loup (46%).

Figure 11 : L'usage de l'Internet, tout l'échantillon



Les entreprises des quatre territoires utilisent d'abord Internet pour envoyer des courriels. Elles l'utilisent aussi pour acquérir des données, mais cette catégorie est plus importante dans la région de Québec et au Saguenay qu'à

Manicouagan et à Rivière-du-Loup. Les entreprises implantées dans la région de Québec et au Saguenay utilisent plus Internet pour établir des liaisons avec les fournisseurs, livrer et recevoir des produits et à des fins personnelles.

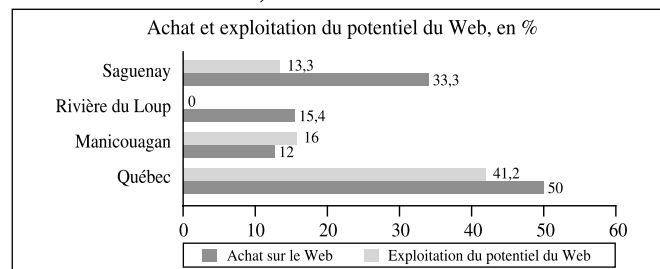
Les entreprises des quatre territoires utilisent d'abord Internet pour envoyer des courriels. Elles l'utilisent aussi pour acquérir des données, mais cette catégorie est plus importante dans la région de Québec et au Saguenay qu'à Manicouagan et à Rivière-du-Loup. Les entreprises implantées dans la région de Québec et au Saguenay utilisent plus Internet pour établir des liaisons avec les fournisseurs, livrer et recevoir des produits et à des fins personnelles.

Par ailleurs, seulement 20% des entreprises implantées à Manicouagan utilisent l'Internet pour les prises de commandes. Ce pourcentage est de 23 % à Rivière-du-Loup, 30% au Saguenay et atteint 47% dans la région de Québec. L'ensemble de ces résultats montre aussi que 65% des entreprises de la région de Québec profitent de l'Internet pour établir des liaisons avec les fournisseurs. Dans cette même région, 41% s'en servent pour livrer et recevoir des produits. Internet est utilisé par 47% des dirigeants de ces organisations à des fins personnelles et d'ouverture sur le monde. Le Saguenay vient en deuxième place, avec des pourcentages qui sont respectivement de 52%, 25% et 20%.

3.3 L'usage du Web et de son potentiel

La troisième question posée dans le cadre de cette section consacrée à l'innovation technologique porte sur l'usage du Web dans le domaine commercial. Plus précisément, on voulait savoir si les entreprises faisaient des achats sur le Web et si elles utilisent suffisamment son potentiel. On posait les deux questions suivantes : Faites-vous des achats sur le Web ? Considérez-vous que vous utilisez suffisamment le potentiel du commerce électronique ?

Figure 12 : L'achat et l'exploitation du potentiel du Web, en %



On constate que 32% des entreprises de notre échantillon font des achats sur le Web. Le pourcentage est plus élevé dans la région de Québec (50%). Il ne dépasse pas 33% au Saguenay et s'établit à 15% à Rivière-du-Loup et à seulement 12% à Manicouagan. Par ailleurs, seulement 20% des entreprises affirment exploiter suffisamment le potentiel du Web. Ce pourcentage est de 41% dans la région de Québec, 16% à Manicouagan et 13% au Saguenay.

Les entreprises implantées dans la région de Québec et au Saguenay utilisent davantage le Web pour faire des achats. Un faible pourcentage des entreprises sondées exploite le potentiel du Web alors qu'un grand pourcentage des entreprises de Québec n'hésite pas à le faire.

3.4 Le soutien extérieur

Pour plusieurs entreprises, l'innovation technologique exige des compétences qui ne sont pas toujours à leur portée. Souvent, elles cherchent à combler le manque d'une main-d'œuvre qualifiée par le recours à des ressources extérieures. Nous avons essayé d'identifier la nature du soutien extérieur recherché par les entreprises implantées dans les quatre territoires retenus pour notre analyse. La question était la suivante : À quels soutiens extérieurs l'entreprise peut-elle recourir pour des questions liées aux technologies de l'information ?

Les réponses recueillies permettent de constater que 52% des entreprises de notre échantillon utilisent les services offerts par les conseillers et les fournisseurs en matériel et logiciels, 29% profitent des services offerts par les fournisseurs d'accès à l'Internet et 22% recourent aux services que proposent les créateurs de pages Web.

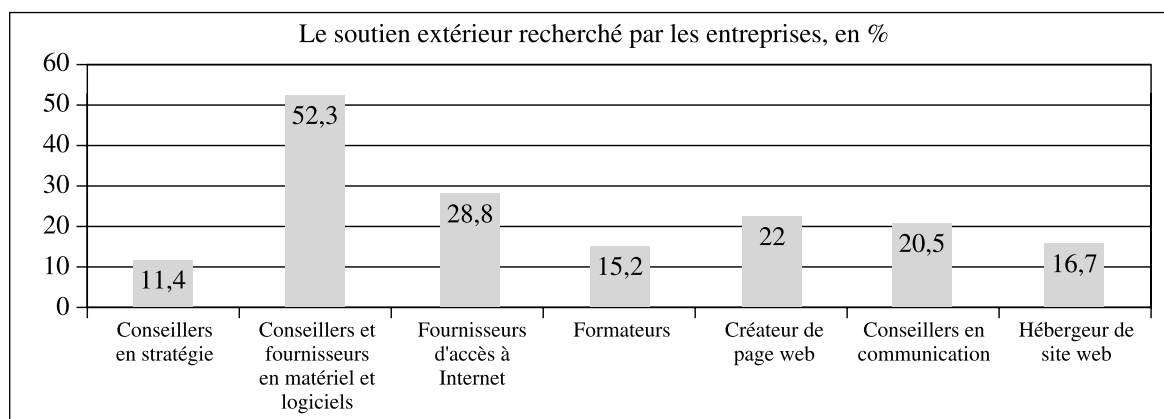
On constate donc que les entreprises des quatre territoires sollicitent davantage les services des conseillers et fournisseurs en matériel informatique et logiciels et des fournisseurs d'accès à Internet. De plus, il n'y a pas de différence significative entre les quatre territoires.

3.5 Matériel informatique et logiciels

L'usage du matériel informatique et d'un nombre de logiciels est un autre indicateur important de l'innovation technologique. Les composantes informatiques sont nombreuses, variées et servent à de nombreuses tâches liées à la gestion des organisations. Le matériel et les logiciels se développent rapidement, incitant l'organisation à s'efforcer de mieux s'adapter aux changements qui en résultent. Généralement, les résultats sont considérables, surtout quand les dirigeants ont choisi le matériel et les logiciels qui répondent adéquatement aux besoins ressentis à l'intérieur de l'organisation. Cependant, le développement du secteur informatique et des logiciels est tellement rapide que plusieurs entreprises ne parviennent pas à suivre les vagues de changement.

L'usage du matériel informatique et d'un nombre de logiciels est un autre indicateur important de l'innovation technologique. Les composantes informatiques sont nombreuses, variées et servent à de nombreuses tâches liées à la gestion des organisations. Le matériel et les logiciels se développent rapidement, incitant l'orga-

Figure 13 : Le soutien extérieur recherché par les entreprises, en %



nisation à s'efforcer de mieux s'adapter aux changements qui en résultent. Généralement, les résultats sont considérables, surtout quand les dirigeants ont choisi le matériel et les logiciels qui répondent adéquatement aux besoins ressentis à l'intérieur de l'organisation. Cependant, le développement du secteur informatique et des logiciels est tellement rapide que plusieurs entreprises ne parviennent pas à suivre les vagues de changement. Il faut donc chercher à voir l'intérêt pour notre enquête de comprendre comment ces changements modifient les pratiques entrepreneuriales.

En fait, la transformation du matériel informatique est «le principal vecteur par lequel le paradigme informationnel et le processus de globalisation agissent sur la société dans son ensemble⁷». On peut même dire que l'usage de ce matériel et de ces logiciels influence la prise de décision au sein de toute organisation. En effet, une décision «s'observe à travers le constat d'un changement. Ce qui est observable, c'est «en aval» du changement, des passages à l'action, c'est-à-dire des pratiques, et «en amont» des représentations qui structurent les formes du passage à l'action et de la décision⁸».

Quoi qu'il en soit, les composantes technologiques qui nous intéressent se placent au centre même des décisions et des actions entrepreneuriales. C'est pourquoi la question posée a été formulée en ces termes : Quel est le niveau de pénétration de chacune des technologies de l'information dans votre entreprise ?

On constate que les composantes du matériel informatique qui sont opérationnelles dans les entreprises sont : le télécopieur, l'ordinateur et les autres imprimantes. Le télécopieur est utilisé dans 95% des entreprises. Le pourcentage est de 92% dans le cas des ordinateurs. De même, les autres imprimantes sont utilisées dans 96% des entreprises de notre échantillon. Par ailleurs, le pourcentage des entreprises qui n'utilisent pas de télécopieur et d'autres imprimantes ne dépasse pas 3%. Dans le cas des ordinateurs, ce pourcentage est de 6%. D'un autre côté, les composantes de l'équipement informatique qui sont moins utilisées sont les tables traçantes, qui n'existent pas dans 61% des entreprises québécoises, le CAIO (37%), le lecteur optique (55%) et les robots (69%).

Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés aux logiciels utilisés par les entreprises. Les logiciels de traitement de texte sont utilisés dans 92% des entreprises de l'échantillon. Ce pourcentage est de 93% dans le cas des logiciels de comptabilité. Il est de 78% pour ce qui est

des logiciels de traitement de bases de données. Les logiciels de gestion d'inventaire sont utilisés dans 58% des cas. Par ailleurs, 53% des entreprises n'ont pas de logiciels servant de système expert. De même, il y a absence de logiciels d'échange d'information informatisée dans 50% des cas. Quant aux logiciels de gestion du personnel, ils sont absents chez 35% des entreprises; enfin, le taux est de 14% en ce qui concerne les logiciels de gestion des bases de données.

Les entreprises s'approprient davantage les télécopieurs, les ordinateurs et les autres imprimantes. Elles s'approprient moins le matériel qui exige un très haut degré de spécialisation, par exemple, le CAIO, le lecteur optique et les robots. Il n'y aucune différence entre les quatre territoires. Les entreprises s'approprient beaucoup les logiciels de base (traitement de texte, traitement de données, etc.) et elles s'approprient moins les logiciels trop sophistiqués.

Conclusion

L'usage des nouvelles technologies et en particulier l'informatisation compte pour beaucoup dans le succès de certains territoires. C'est sur cet aspect que notre recherche a tenté de jeter un peu de lumière, en prenant pour sujet d'étude, quatre territoires du Québec. L'analyse des résultats de notre recherche suggère que deux logiques différentes influencent l'appropriation du matériel informatique et des logiciels. La première relève de l'usage d'un matériel relativement traditionnel (comme le téléphone et la télécopie), qu'on adopte communément à des besoins créés principalement par le développement rapide de l'ordre technologique; la seconde est fondée sur l'usage d'une très haute technologie et rend imprévisibles des comportements nouveaux, variant d'un territoire à l'autre, et même parfois d'une catégorie d'acteurs à une autre. Ces deux logiques doivent certainement influencer inégalement le développement économique, social et culturel.

Alors que la conjoncture a développé de nouvelles pratiques entrepreneuriales, tout territoire offre à l'acteur la possibilité de développer des formes complexes de rapports aux composantes technologiques. Jamais identiques, ces rapports stimulent les acteurs en quête d'efficacité et de performance, alors que pour d'autres, ils sont un obstacle. Des conditions conjoncturelles et structurelles font que ces rapports apparaissent, se modifient et prennent de l'importance ou se dégradent. C'est que les acteurs, n'en voyant pas au même degré la nécessité, ne fournissent pas les mêmes efforts pour intégrer les connaissances scientifiques et le savoir-faire associés aux nouvelles technologies.

Dans un territoire, la régression des anciens modes de fonctionnement des entreprises se traduit d'ordinaire par des pratiques et des comportements qui marginalisent les pouvoirs traditionnels. À l'opposé, des horizons nouveaux s'ouvrent devant les acteurs qui réussissent à s'insérer dans un nouvel environnement dont ils tirent profit pour développer leur organisation et leur territoire.

Dans un territoire, la régression des anciens modes de fonctionnement des entreprises se traduit d'ordinaire par des pratiques et des comportements qui marginalisent les pouvoirs traditionnels. À l'opposé, des horizons nouveaux s'ouvrent devant les acteurs qui réussissent à s'insérer dans un nouvel environnement dont ils tirent profit pour développer leur organisation et leur territoire. Si l'on regarde d'un peu plus près, il semble clair que c'est principalement l'informatisation et la façon dont elle est utilisée qui fait la différence. Bouchy constate que nos sociétés

«sont marquées par une profonde mutation économique et sociologique de l'ingénierie des systèmes d'information. Bien sûr la technique continue à évoluer, la miniaturisation progresse encore, les prix des matériels baissent régulièrement, la pénurie d'informaticiens compétents perdure et l'informatique supprime toujours beaucoup plus d'emplois ici qu'elle en crée là, ou tout au moins accélère une mutation des emplois orientés vers le tertiaire et les services. Cependant, comme toute révolution industrielle le permet, l'informatique innervé tous les aspects de la vie quotidienne et sans rupture, de la vie familiale à la vie professionnelle, la collectivité est entrée dans un monde où l'informatique devient l'outil privilégié de l'activité des entreprises et de la communication des hommes⁹».

Les résultats de notre enquête montrent que l'offre, la demande et le traitement de l'information sont interreliés - ils s'inscrivent dans une stratégie globale d'action-réaction aux contraintes et possibilités offertes par le nouvel ordre technologique. Des trajectoires différentes entre les entreprises et entre les territoires amènent une informatisation graduée selon les besoins ressentis, la vision des acteurs et l'interpénétration des systèmes informatiques et des systèmes d'information.

Il apparaît en effet que les systèmes informatiques et les systèmes d'information se développent en parallèle, mais pas au même rythme, parce qu'utilisés différemment par les entreprises dans leurs stratégies d'affaires selon la nature des activités économiques dominantes et, probablement, selon les formes de socialisation en place.

L'offre, la demande et le traitement de l'information sont interreliés - ils s'inscrivent dans une stratégie globale d'action-réaction aux contraintes et possibilités offertes par le nouvel ordre technologique. Des trajectoires différentes entre les entreprises et entre les territoires amènent une informatisation graduée selon les besoins ressentis, la vision des acteurs et l'interpénétration des systèmes informatiques et des systèmes d'information.

Les résultats de notre enquête montrent aussi qu'en territoire métropolitain, où l'on intègre facilement divers systèmes d'information, les entreprises utilisent davantage divers moyens de communication en mettant l'accent sur les moyens fondés sur une technologie de pointe, alors que dans un territoire périphérique, les moyens traditionnels de communication sont surexploités et qu'on y adopte des systèmes de traitement de l'information adaptés à un savoir-faire qui a traditionnellement fait ses preuves (classement d'information par sujet et par projet). On y voit deux formes de socialisation et de savoir-faire : l'une évoluant en harmonie avec les exigences du nouvel ordre technologique, l'autre s'en méfiant jusqu'à le rejeter. La coexistence de ces deux formes de socialisation autorise toute initiative favorisant l'automatisation de diverses tâches, accentuant de ce fait des disparités entre les territoires métropolitains et périphériques, mais sans que ces disparités aboutissent au déclin de ces derniers.

On peut toutefois avancer que ces disparités incitent les entreprises implantées dans les territoires périphériques à récupérer le savoir et le savoir-faire traditionnellement utilisés par les entreprises implantées dans les territoires métropolitains. Cette récupération s'accompagne d'une tentative de rattrapage de la part des entreprises implantées dans les territoires périphériques qui essaient de s'approprier certains objets de haute technologie. Dans ce cas, l'appropriation de matériel et de logiciels a des effets importants puisque «l'automatisation des tâches permet de concentrer les efforts de production des professionnels sur les tâches à forte valeur ajoutée, d'assurer la

qualité des procédés et des produits et de produire dans des conditions de coûts et de délais connues à l'avance¹⁰». L'absence d'économie d'échelle et d'économie d'agglomération dans les territoires périphériques de même que les coûts élevés de transport vers les grands marchés peuvent minimiser les effets de l'automatisation mais n'affectent pas ou peu les différentes formes de proximité qui peuvent être encouragées par les NTIC.

Ces disparités incitent les entreprises implantées dans les territoires périphériques à récupérer le savoir et le savoir-faire traditionnellement utilisés par les entreprises implantées dans les territoires métropolitains. Cette récupération s'accompagne d'une tentative de rattrapage de la part des entreprises implantées dans les territoires périphériques qui essaient de s'approprier certains objets de haute technologie.

Dans certains territoires, les entreprises n'adoptent pas facilement les nouvelles technologies, soit parce qu'elles ne disposent pas d'une main d'œuvre qualifiée, soit parce que la conjoncture économique et sociale ne s'y prête pas. Toute appropriation du matériel informatique et des logiciels s'inscrit dans un cheminement entrepreneurial long. Une dynamique technologique devient favorable au développement d'un territoire, qu'il soit métropolitain ou périphérique, si les entreprises sont à même, au moment opportun, d'identifier collectivement et individuellement les composantes technologiques qui répondent adéquatement à leurs besoins immédiats. Les réseaux d'entreprises et les autres formes d'interaction choisies par les dirigeants offrent le cadre général qui favorise cette identification. Cependant, le choix des composantes technologiques se fait en général individuellement et ne doit pas nuire à la vocation initiale et à l'identité propre de l'entreprise et du territoire. C'est à cette condition que l'adoption des nouvelles technologies peut-être une source d'innovation.

L'usage des technologies de pointe précipite l'abandon des anciennes pratiques; parfois d'anciens objets se dotent de nouvelles vocations qu'on ne peut exploiter sans une maîtrise au moins partielle des principales composantes de la haute technologie. Quel que soit son territoire, l'entrepreneur doit apprendre comment s'assurer d'un meilleur passage d'un monde à l'autre, ce qui constitue en soi un acte d'innovation.

Comme les inventeurs, les industriels cherchent à mettre sur le marché des produits intéressants par leur beauté, leur performance, etc. Ils exposent avec fierté des innovations qui projettent une image de marque favorable de leur firme¹¹. Il y a ainsi existence concomitante d'anciens et de nouveaux produits, marquant l'abandon de procédés en déclin pour une utilisation en progression des nouvelles technologiques d'information.

Une plus grande émergence de pratiques nouvelles et innovatrices dans un territoire métropolitain qu'en périphérie s'explique par les objets à haute technologie. Bien qu'ils améliorent le savoir-faire des entrepreneurs, quels que soient leurs territoires d'implantation, plusieurs objets sophistiqués sont plus souvent utilisés dans les métropoles que dans les régions périphériques. Ils intègrent mieux le mode de vie urbain, davantage ouvert sur des dynamiques internationales. Il reste toutefois qu'une appropriation inégale de l'informatique a une incidence importante sur ces disparités. Par exemple, alors qu'une technologie est en perpétuel renouvellement, l'exécution de tâches complexes par des employés peu formés constitue un défi majeur que les entreprises affrontent régulièrement. Le recours à des conseillers en matériel informatique et logiciels comme soutien extérieur constitue une solution que plusieurs adoptent pour se tenir à jour. ■

Une plus grande émergence de pratiques nouvelles et innovatrices dans un territoire métropolitain qu'en périphérie s'explique par les objets à haute technologie. Bien qu'ils améliorent le savoir-faire des entrepreneurs, quels que soient leurs territoires d'implantation, plusieurs objets sophistiqués sont plus souvent utilisés dans les métropoles que dans les régions périphériques. Ils intègrent mieux le mode de vie urbain, davantage ouvert sur des dynamiques internationales. Il reste toutefois qu'une appropriation inégale de l'informatique a une incidence importante sur ces disparités.

Notes et références

- ¹ Lahcen Darhouani est professionnel de recherche. Il termine actuellement son doctorat en Développement régional à l'UQAC. Cette étude fut réalisée grâce à la collaboration de Ali Doubi et Josée Gauthier, sous la direction du Professeur Marc-Urbain Proulx.

-
- ² La même entreprise peut avoir de la concurrence à plusieurs niveaux en même temps.
- ³ Castells, M., *La société en réseau, l'ère de l'information*, Fayard, c1998, p. 42-43, note 34.
- ⁴ *Ibid.*, p. 39.
- ⁵ *Ibid.*
- ⁶ *Ibid.*, p. 22.
- ⁷ *Ibid.*, p. 239.
- ⁸ Vinokur, Annie, (dir), *Les décisions économiques*, Paris, Économica, 1998, p. 357-358.
- ⁹ Bouchy, Serge, *L'ingénierie des systèmes d'information évolutifs*, Paris, Eyrolles, (Col. Informatique pratique dans les entreprises), 1994, p. 25.
- ¹⁰ *Ibid.*, p. 142.
- ¹¹ Par exemple, dans une revue de vulgarisation informatique, le centre de développement logiciel Motorola de Montréal, (MCSC) publiait un communiqué annonçant sa position au sommet canadien de la production logicielle : « le Motorola a annoncé que son MSCS, inauguré en 1999, avait atteint le plus haut niveau de maturité du modèle SEI-CMM (*Software Engineering Institute, Capability Maturity Model*; www.sei.cmu.edu). L'évaluation a été effectuée à partir de la méthode CMM très stricte d'amélioration des processus internes (CBA-IPI). C'est la première fois qu'un organisme canadien atteint le niveau 5 du SEI-CMM. Le niveau 5 est décerné aux organismes qui affichent une amélioration continue et quantifiable de leurs processus logiciels... Les organismes doivent aussi être axés sur les idées innovatrices. Le niveau 5 est un résultat qu'atteignent rarement quelques centres de R&D nord-américain. ... La mission du MCSC est de faire de la recherche et développement des éléments de base utilisés dans les futurs dispositifs d'appareils de communication avec capacité multimédia et dans les nouvelles applications de haute technologie... » ; Revue Québecmicro, www.quebecmicro.com, mars 2002, p. 10.

COFFRET DES NOUVEAUTÉS DE LA COLLECTION ENTREPRENDRE



Alphonse Desjardins entrepreneur.....	24,95 \$
Faire une étude de marché avec son PC.....	24,95 \$
Former pour réussir.....	24,95 \$
Innover pour prospérer.....	27,95 \$
Mentors recherchés.....	27,95 \$
Réaliser son projet d'entreprise, 3 ^e édition.....	39,95 \$
Superviser dans le feu de l'action.....	24,95 \$
Une équipe du tonnerre.....	27,95 \$

Prix spécial : **175 \$** Prix régulier 223,60 \$

Pour commander et recevoir notre catalogue gratuit :
www.entrepreneurship.qc.ca
 (418) 646-5400 ou 1 800 661-2160



LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

Les mécanismes de l'apprentissage stratégique dans les coentreprises internationales

Elie Virgile Chrysostome¹
Université de Moncton

Introduction

L'apprentissage constitue l'une des principales motivations justifiant la création d'une coentreprise. En effet, la coentreprise facilite l'acquisition de nouvelles connaissances et, de ce point de vue, constitue un cadre favorable pour le développement de compétences stratégiques. Toutefois, la coentreprise ne constitue pas une solution infaillible aux préoccupations d'acquisition de connaissances, car si dans certains cas l'apprentissage de savoir-faire peut effectivement avoir lieu de manière relativement bien réussie, dans de nombreux autres cas l'apprentissage espéré peut échouer pour toutes sortes de raisons dont les conflits de pouvoir, de culture ou d'intérêts. L'échec de l'apprentissage dans les coentreprises internationales n'est pas un fait surprenant puisqu'en général les coentreprises échouent beaucoup plus qu'elles ne réussissent.

L'apprentissage dans les coentreprises internationales représente un exercice difficile à cause de la distance institutionnelle, culturelle et géographique qui existe entre les pays d'où proviennent les entreprises-mères. L'objectif de cet article est donc de contribuer à une meilleure compréhension du phénomène d'apprentissage dans les coentreprises internationales. Il vise plus précisément à montrer comment l'apprentissage peut favoriser le développement de compétences stratégiques au sein de ces coentreprises. Pour ce faire, il s'articule autour de trois parties, à savoir l'acquisition des connaissances, la création conjointe des connaissances, deux modes fondamentaux d'apprentissage au sein des coentreprises internationales, et les conditions de succès d'un tel apprentissage.

L'acquisition des connaissances

L'acquisition de nouvelles connaissances au sein d'une coentreprise est essentiellement le fait des individus qui

proviennent des entreprises-mères et qui s'engagent dans un processus de partage de leurs expériences. Dans un tel processus, l'histoire de l'organisation et dans le cas d'espèce celle de la coentreprise, ses valeurs et en particulier les apprentissages qu'elle a réalisés avec le temps jouent un rôle important. Cette histoire constitue le point de départ du développement de connaissances. L'acquisition de nouvelles connaissances au sein d'une coentreprise ne se fait pas automatiquement quoique la coentreprise constitue un contexte particulièrement favorable à la diffusion des connaissances.

En effet, l'acquisition de nouvelles connaissances au sein des coentreprises internationales requiert des conditions particulières qui sont évoquées dans le dernier volet de cet article. Néanmoins, d'autres facteurs comme la nationalité des entreprises-mères, la structure organisationnelle de la coentreprise, une définition claire de ses objectifs ainsi que son mode de contrôle sont autant d'éléments qui influencent l'acquisition des connaissances.

La coentreprise à un parent dominant est moins propice à l'acquisition de connaissances que la coentreprise à gestion partagée. Ceci est particulièrement vrai lorsque le parent dominant dans la coentreprise est l'entreprise-mère locale, qui la plupart du temps cherche à acquérir les connaissances de son partenaire étranger. Évidemment, l'une des raisons qui prédispose plus facilement la coentreprise à gestion partagée à une acquisition de connaissances est le fait que les décisions qui y sont prises sont le résultat d'intenses négociations.

Ainsi par exemple, la coentreprise à un parent dominant est moins propice à l'acquisition de connaissances que la

coentreprise à gestion partagée. Ceci est particulièrement vrai lorsque le parent dominant dans la coentreprise est l'entreprise-mère locale, qui la plupart du temps cherche à acquérir les connaissances de son partenaire étranger. Évidemment, l'une des raisons qui prédispose plus facilement la coentreprise à gestion partagée à une acquisition de connaissances est le fait que les décisions qui y sont prises sont le résultat d'intenses négociations. Cependant, l'apparition de conflits d'ordre culturel dans la coentreprise à gestion partagée affecte beaucoup plus facilement le processus d'acquisition de connaissances que dans la coentreprise à un parent dominant.

Il existe différents mécanismes d'acquisition de connaissances. Huber² en a identifié cinq à partir desquels il a proposé les différents types d'acquisition de connaissances ci-après : l'acquisition par expérience, l'acquisition par mimétisme, l'acquisition de l'extérieur et l'acquisition par la recherche. Le cinquième type d'acquisition, à savoir l'acquisition par héritage, semble plus approprié aux filiales. Néanmoins, il existe deux mécanismes de base qui favorisent l'acquisition des connaissances en vue d'un développement de compétences stratégiques, notamment dans les coentreprises internationales : il s'agit du transfert et de l'internalisation des connaissances.

Le transfert de connaissances

Le transfert de connaissances joue un rôle important dans le développement de compétences stratégiques. En effet, le transfert de connaissances permet à la coentreprise d'avoir accès aux connaissances des entreprises-mères, notamment par partage d'expériences entre les employés détachés en son sein par les entreprises-mères.

De ce point de vue, le transfert permet à la coentreprise d'accumuler des connaissances qui lui permettent de développer de nouvelles habiletés qui peuvent se traduire par de meilleures performances pour la coentreprise. Ces connaissances peuvent être tacites ou explicites. Lorsqu'elles sont explicites, elles sont moins difficiles à imiter par les concurrents et de ce point de vue ne confèrent pas au partenaire apprenant des avantages compétitifs durables. Il est donc souhaitable pour la coentreprise que les connaissances qui lui sont transférées ne soient pas exclusivement des connaissances explicites, mais soient aussi des connaissances tacites. Ces dernières sont en effet difficiles à décoder par les concurrents et peuvent de ce point de vue conférer un caractère stratégique aux habiletés dont elles ont contribué au développement.

Cependant, la question qui pourrait se poser est celle de savoir comment se fait concrètement le transfert des connaissances tacites, étant donné que contrairement aux connaissances explicites, elles n'existent pas sous une forme explicitement codifiée qui puisse les prédisposer au transfert. La réponse à cette question délicate renvoie aux deux types de transfert de connaissances tacites identifiés dans la littérature scientifique. Il s'agit d'une part du transfert par métaphores, et d'autre part du transfert sans langage. Le transfert par métaphores consiste à identifier et à comprendre le langage de métaphores dans lequel se trouvent emmagasinées les connaissances tacites du partenaire, puis à utiliser ce langage pour les acquérir. Le langage de métaphores dont il s'agit ici est bien entendu un langage qui est spécifique au partenaire, et qui de ce point de vue ne peut pas être décodé par des individus qui lui sont étrangers³. L'utilisation d'un tel langage permet de convertir les connaissances tacites acquises en compétences stratégiques, tout en créant en même temps une ambiguïté causale qui les rend difficiles à imiter⁴. Le transfert sans langage quant à lui consiste en une acquisition des connaissances tacites du partenaire grâce à une observation et une imitation de ses pratiques. Il s'agit donc d'un partage d'expériences qui conduit à un développement d'habiletés spécifiques qui peuvent être transformées par la suite.

L'internalisation des connaissances

L'internalisation des connaissances constitue une composante fondamentale de l'apprentissage, et par ricochet une condition indispensable pour le développement de compétences stratégiques. En effet, l'internalisation permet à la coentreprise de s'approprier les connaissances de son partenaire, afin de pouvoir les déployer pour le développement de nouveaux produits ou de nouvelles opportunités d'affaires.

L'internalisation ne se résume pas à un simple accès aux connaissances des entreprises-mères par le canal d'un accord de licence, d'une sous-traitance ou encore d'une assistance technique ponctuelle du partenaire à l'occasion d'opérations critiques. Elle constitue plutôt un réel mécanisme d'appropriation effective des habiletés des entreprises-mères qui se traduit par le développement ou le renouvellement de la mémoire organisationnelle. Le développement ou le renouvellement de la mémoire organisationnelle (base de connaissances) constitue pour la coentreprise un atout important dans le développement

de compétences stratégiques. En effet, le développement ou le renouvellement de la mémoire organisationnelle permet à la coentreprise d'exploiter de nouvelles potentialités fondées sur une synergie entre ses propres connaissances et les connaissances transmises par les entreprises-mères.

Le développement ou le renouvellement de la mémoire organisationnelle (base de connaissances) constitue pour la coentreprise un atout important dans le développement de compétences stratégiques. En effet, le développement ou le renouvellement de la mémoire organisationnelle permet à la coentreprise d'exploiter de nouvelles potentialités fondées sur une synergie entre ses propres connaissances et les connaissances transmises par les entreprises-mères.

L'internalisation doit faire l'objet d'une intention clairement exprimée au partenaire, sinon elle peut être à l'origine de conflits. Le degré de l'intention d'internaliser les connaissances du partenaire dépend de la perception que l'entreprise a de ces connaissances, et notamment des avantages qu'elle peut en tirer. Ainsi, l'intention d'internaliser les connaissances du partenaire sera forte et clairement exprimée si l'entreprise les perçoit comme étant d'une importance cruciale pour sa croissance et d'une compétitivité durable.

La création conjointe de connaissances

La création conjointe de nouvelles connaissances constitue le deuxième mode fondamental d'apprentissage dans les coentreprises. Elle revêt une grande importance pour la vie de ces coentreprises puisque les connaissances développées constituent un actif fondamental qui influence leur performance, et sert aussi de base au maintien de leurs avantages compétitifs.

Malheureusement, le phénomène de la création des connaissances organisationnelles reste encore mal connu malgré toutes les recherches dont il fait l'objet. Il ne fait cependant aucun doute que les interactions sociales entre les membres de l'organisation jouent un rôle fondamental dans la création de nouvelles connaissances. Plus spécifiquement, dans les coentreprises où ces interactions entre les individus provenant des entreprises-mères constituent un important mécanisme de l'apprentissage,

elles permettent un échange d'expériences qui génère un développement de nouvelles connaissances. Ces individus constituent en d'autres termes une communauté d'interactions au sein de laquelle a lieu un partage de connaissances qui contribue à une création conjointe de connaissances. Les interactions sociales qui conduisent à une création de nouvelles connaissances ont lieu dans le cadre d'expérimentations conjointes au sein des coentreprises. Cependant, de nouvelles interprétations conjointes de connaissances existantes constituent également un mécanisme de création de nouvelles connaissances dans les coentreprises.

Les expérimentations conjointes se font à travers la réalisation de diverses expériences conjointes de type opportuniste. Il s'agit d'expériences destinées à remédier à des problèmes de la coentreprise, et au cours desquelles les individus provenant des différentes entreprises-mères interagissent les uns avec les autres en partageant leurs expériences passées. Ce faisant, ils disséminent à différents niveaux opérationnels de la coentreprise des connaissances qui sont par la suite internalisées et amplifiées au sein de cette dernière, ce qui donne lieu à une création de nouvelles connaissances. Ces expériences conjointes se poursuivent de proche en proche jusqu'à ce qu'une routine efficace soit trouvée. Elles constituent donc un processus d'adaptation orienté vers l'identification de la meilleure façon de faire les choses, un processus par essais-erreurs dans lequel le nombre d'expériences à réaliser dépend des résultats des différentes rétroactions.

Les expérimentations conjointes peuvent prendre deux formes, selon le mécanisme de création de connaissances qu'elles utilisent et le type de connaissance auquel ce mécanisme donne lieu au sein des coentreprises. On distingue d'abord la forme empirico-inductive dans laquelle la création de connaissances est fondée sur les échanges d'expériences qui ont lieu au cours des interactions sociales entre les individus provenant des entreprises-mères. Il s'agit d'une forme de création de connaissances qui privilégie l'action et l'efficacité au détriment d'une réflexion profonde et d'une pensée logique qui vise la recherche de concepts d'application universelle. Par ailleurs, cette forme de création de connaissances améliore la qualité des connaissances tacites. La deuxième forme d'expérimentation conjointe est la forme rationnelle-déductive dans laquelle la création de connaissances est fondée sur une logique rationnelle et donne lieu à de nouvelles connaissances explicites. Cette création de connaissances très répandue dans les pays occidentaux se fait par une combinaison de connaissances existantes.

Les expérimentations conjointes peuvent prendre deux formes, selon le mécanisme de création de connaissances qu'elles utilisent et le type de connaissance auquel ce mécanisme donne lieu au sein des coentreprises. On distingue d'abord la forme empirico-inductive dans laquelle la création de connaissances est fondée sur les échanges d'expériences qui ont lieu au cours des interactions sociales entre les individus provenant des entreprises-mères. Il s'agit d'une forme de création de connaissances qui privilégie l'action et l'efficacité au détriment d'une réflexion profonde et d'une pensée logique qui vise la recherche de concepts d'application universelle. Par ailleurs, cette forme de création de connaissances améliore la qualité des connaissances tacites. La deuxième forme d'expérimentation conjointe est la forme rationnelle-déductive dans laquelle la création de connaissances est fondée sur une logique rationnelle et donne lieu à de nouvelles connaissances explicites. Cette création de connaissances très répandue dans les pays occidentaux se fait par une combinaison de connaissances existantes.

L'expérimentation empirico-inductive et l'expérimentation rationnelle-déductive ne constituent pas des modes de création de connaissances isolés et exclusifs l'un de l'autre. Au contraire, les deux modes de création de nouvelles connaissances s'opèrent simultanément en interagissant l'un sur l'autre. Il s'agit d'un phénomène de réflexion dans l'action - c'est-à-dire l'expérience -, un phénomène caractérisé par une interaction entre l'expérience et la rationalité.

La création conjointe de connaissances en vue d'un développement de compétences stratégiques est nécessaire aux entreprises qui recherchent une meilleure position compétitive. Toutefois, cette nécessité ne doit pas faire perdre de vue les effets pervers qu'elle peut produire. En effet, l'approfondissement continu et cohérent des compétences stratégiques, leur diffusion et leur exploitation renforcent les risques d'inertie de l'entreprise et peuvent bloquer sa capacité à innover. Il s'agit du « piège de surcompétences⁵ » : il se traduit par le fait qu'à force de perfectionner ses compétences pour mieux s'adapter à certaines niches de marché, l'entreprise peut devenir la victime de ses propres efforts de perfectionnement, puis-

qu'elle peut se trouver incapable d'innover ou de s'adapter à d'autres niches de marché lorsque la conjoncture de son environnement le requiert. Pour éviter ce « piège des surcompétences », l'entreprise doit trouver un juste équilibre qui contrecarre les forces d'inertie et d'entropie naturelles. Autrement dit, elle doit faire un arbitrage judicieux entre une amélioration continue de ses compétences stratégiques et leur renouvellement. La création conjointe de connaissances en vue d'un développement de compétences stratégiques peut s'articuler autour de deux mécanismes importants, à savoir la transformation conjointe de connaissances et les expérimentations conjointes.

La transformation conjointe des connaissances

Le transfert et l'internalisation de connaissances ne sont pas les seules pratiques d'apprentissage qui peuvent permettre un développement de compétences stratégiques. La transformation conjointe des connaissances est l'une des pratiques d'apprentissage qui permet le développement de compétences stratégiques. En effet, le souci de la coentreprise de répondre adéquatement aux besoins de son marché l'amène à s'engager dans un processus d'adaptation des connaissances acquises des entreprises-mères. Ce processus qui doit se réaliser conjointement par les employés de la coentreprise provenant des entreprises-mères respectives peut lui permettre d'améliorer ses aptitudes ou procédés de fabrication et même dans certains cas de s'engager dans une innovation incrémentale.

Un tel processus se traduit évidemment par le développement de nouvelles habiletés spécifiques qui favorisent une amélioration de la position compétitive de la coentreprise. C'est la nature spécifique de ces habiletés qui leur confère un caractère stratégique. Elles reposent en effet sur des connaissances difficiles à imiter par les concurrents. La transformation des savoir-faire se traduit entre autres par les modes de conversion de connaissances que sont la socialisation, la combinaison, l'internalisation et l'externalisation. Ainsi, la coentreprise devra procéder à une transformation de connaissances soit par socialisation, c'est-à-dire une conversion de connaissances tacites en connaissances tacites, soit par combinaison, c'est-à-dire une conversion de connaissances explicites en connaissances explicites. Elle peut également procéder à une transformation de connaissances soit par internalisation, c'est-à-dire une conversion de connaissances explicites en connaissances tacites, soit par externalisation,

c'est-à-dire une conversion de connaissances tacites en connaissances explicites.

Ces différents modes de conversion de connaissances ne se réalisent pas de manière isolée les uns des autres dans l'organisation. Au contraire, elles se réalisent de manière simultanée, ce qui enrichit l'apprentissage. En effet, la promotion de différentes connaissances organisationnelles, et plus précisément la diversité de la base d'apprentissage de l'organisation favorise le développement rapide de nouvelles habiletés spécifiques.

Les expérimentations conjointes

L'expérimentation est un mode d'apprentissage fondamental dans le développement de compétences stratégiques. Plus spécifiquement dans le cadre des coentreprises internationales, cette expérimentation est conjointe puisqu'elle résulte d'une collaboration entre les employés de la coentreprise provenant des entreprises-mères. L'expérimentation opère surtout par des essais-erreurs ou des combinaisons de connaissances et peut permettre un développement de compétences stratégiques au sein de la coentreprise, notamment à travers une amélioration continue de ses connaissances, ou encore à travers des innovations.

En effet, les essais-erreurs permettent à l'organisation d'identifier la meilleure façon de faire. Ils amènent l'organisation à accumuler des expériences qui peuvent l'aider à créer son propre processus incrémental de développement de connaissances technologiques en vue de réaliser une amélioration continue de ses produits ou procédés. Un tel processus est fondé sur les relations très étroites qu'entretiennent les employés et, de ce point de vue, aboutit à une ambiguïté causale qui rend les connaissances ainsi développées difficilement imitables par les concurrents. La coentreprise développe ainsi des compétences stratégiques puisque le caractère difficilement imitable des connaissances ainsi développées lui permet d'avoir ou de conserver des avantages compétitifs.

Les essais-erreurs peuvent être accompagnés d'une combinaison de savoir-faire. Dans ce cas, l'expérimentation implique une intégration d'habiletés diverses. Il s'agit bien entendu dans le cas des coentreprises, d'habiletés provenant des entreprises-mères, notamment à travers les individus qui les y représentent. Une telle intégration requiert que l'organisation redéfinisse son cadre de référence cognitive afin de pouvoir se mettre rapidement

au rythme des nouvelles technologies⁵. L'expérimentation sous forme d'essais-erreurs et de combinaison de connaissances entraîne le développement d'une capacité rapide d'innovation au sein de la coentreprise, grâce à la création d'un nouveau schéma cognitif caractérisé par la dominance d'une nouvelle logique managériale.

L'apprentissage par expérimentations conjointes conduit à un développement de compétences stratégiques par une amélioration continue des produits ou procédés de la coentreprise, mais aussi et surtout par la création de nouveaux produits ou procédés, à partir d'un nouveau schéma de connaissances. En effet, l'amélioration continue et la création de nouveaux produits ou procédés permettent à la coentreprise de développer ou de maintenir une meilleure position compétitive.

Au total, l'apprentissage par expérimentations conjointes conduit à un développement de compétences stratégiques par une amélioration continue des produits ou procédés de la coentreprise, mais aussi et surtout par la création de nouveaux produits ou procédés, à partir d'un nouveau schéma de connaissances. En effet, l'amélioration continue et la création de nouveaux produits ou procédés permettent à la coentreprise de développer ou de maintenir une meilleure position compétitive.

Les conditions de succès de l'apprentissage stratégique dans les coentreprises internationales

Les conditions de succès de l'apprentissage constituent l'une des principales préoccupations des chercheurs qui travaillent sur le phénomène de l'apprentissage. Plus spécifiquement dans le cas des coentreprises internationales, certaines de ces conditions paraissent particulièrement importantes. Il s'agit de l'intention d'apprendre, de la capacité d'apprendre, des mécanismes de transfert des connaissances, d'une collaboration constructive et enfin d'une gestion des spécificités socioculturelles. L'intention d'apprendre suppose une grande détermination de la part des apprenants, mais aussi et surtout une valeur stratégique des connaissances transférées. La valeur stratégique de la connaissance constitue un déterminant qui peut influencer l'intensité du désir de la coentreprise de l'apprendre.

L'intention d'apprendre suppose une grande détermination de la part des apprenants, mais aussi et surtout une valeur stratégique des connaissances transférées. La valeur stratégique de la connaissance constitue un déterminant qui peut influencer l'intensité du désir de la coentreprise de l'apprendre.

La capacité d'apprendre suppose que les apprenants de la coentreprise ont les qualifications requises pour accéder aux savoir-faire de l'entreprise-mère étrangère. En effet, il ne suffit pas de manifester une intention d'apprendre pour que l'apprentissage soit un succès; il faut aussi en avoir les capacités. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte économique d'aujourd'hui, celui d'une économie de savoir marquée par une évolution prodigieuse du développement des nouvelles connaissances. La capacité d'apprendre est généralement fondée d'une part sur la qualification qui elle-même dépend de la formation et de l'expérience de travail, et d'autre part sur la réceptivité. Les mécanismes de transfert se traduisent par la mise en œuvre de programmes de formation ainsi que des détachements d'experts provenant des entreprises-mères pour assurer efficacement ces formations.

La plupart des coentreprises internationales ayant des objectifs d'apprentissage stratégique recourent à un détachement en leur sein des experts de l'entreprise-mère. Il ne peut en être autrement puisque ces experts détiennent les connaissances recherchées par la coentreprise. Néanmoins, un transfert réussi des connaissances d'une entreprise-mère étrangère à la coentreprise requiert bien évidemment une bonne collaboration et en particulier une relation de confiance entre techniciens locaux de la coentreprise et leurs homologues provenant de l'entreprise-mère étrangère. Le développement de cette relation de confiance se traduit par une transparence dans les échanges d'informations techniques, un esprit d'ouverture entre techniciens de la coentreprise et techniciens provenant de l'entreprise-mère et par une réalisation d'activités sociales par ces derniers.

Enfin, il est indispensable qu'au cours de l'apprentissage, les techniciens locaux de la coentreprise tiennent compte des spécificités socioculturelles de leurs homologues provenant de l'entreprise-mère étrangère et inversement.

En effet, les coentreprises sont généralement un cadre d'échanges interculturels qui, lorsqu'ils sont bien gérés, sont source de créativité. Au contraire, lorsqu'ils sont mal gérés ils peuvent ralentir, appauvrir ou même obstruer l'apprentissage de la coentreprise. Pour éviter ces difficultés, il est vivement souhaitable que la coentreprise offre à ses cadres qui seront impliqués dans le processus d'apprentissage avec les techniciens étrangers, un programme de préparation qui les sensibilise aux différences socioculturelles de ces derniers. De nombreuses grandes entreprises engagées dans des activités internationales offrent régulièrement ces programmes de préparation à leurs cadres avant de les affecter à l'étranger. Un des principaux avantages de cette préparation est qu'elle permet d'éviter les conflits à fond culturel. Si toutefois de tels conflits surviennent au cours de l'apprentissage, il est impérieux de les régler de manière pacifique.

La plupart des coentreprises internationales ayant des objectifs d'apprentissage stratégique recourent à un détachement en leur sein des experts de l'entreprise-mère. Il ne peut en être autrement puisque ces experts détiennent les connaissances recherchées par la coentreprise. Néanmoins, un transfert réussi des connaissances d'une entreprise-mère étrangère à la coentreprise requiert bien évidemment une bonne collaboration et en particulier une relation de confiance entre techniciens locaux de la coentreprise et leurs homologues provenant de l'entreprise-mère étrangère.

Conclusion

L'apprentissage stratégique est l'un des moyens pouvant permettre à la coentreprise internationale d'avoir une meilleure position compétitive. En effet, il favorise un développement de nouvelles compétences qu'il est difficile pour les concurrents d'imiter ou de rattraper. Toutefois, l'apprentissage stratégique continue d'être un phénomène qui n'est pas bien connu, en particulier dans les coentreprises internationales. Et pourtant, la coentreprise internationale constitue l'une des formes de coopération interentreprises de plus en plus répandues, et l'apprentissage de savoir-faire nouveaux constitue dans de nombreux cas l'une des principales motivations qui justifie sa création.

Il s'agit d'un apprentissage qui a lieu dans un contexte assez particulier puisque les partenaires à l'apprentissage, les entreprises-mères, collaborent selon une logique de conflit-coopération. En effet, dans ce type d'apprentissage, la volonté de coopérer avec son partenaire en vue d'avoir accès à son savoir-faire coexiste la plupart du temps avec des divergences qui sont malheureusement source de conflits. Quelques-unes de ces divergences proviennent des spécificités socioculturelles propres à chaque partenaire, ou encore des objectifs particuliers visés par les différents partenaires et qui parfois ne sont pas clairement exprimés. ■

Notes et références

- 1 Élie Virgile Chrysostome est professeur de management à la Faculté d'administration de l'Université de Moncton.
- 2 Huber, G.P. (1991). « Organizational Learning : The Contributing Process and The Literatures ». *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 88-115.
- 3 Lei, D., M.A. Hitt et R. Bettis (1996). « Dynamic Core Competences Through Meta-Learning and Strategic Context ». *Journal of Management*, vol. 22, n° 4, pp. 549-569.
- 4 Reed, R. et R.J. DeFillippi (1990). « Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustaining a Competitive Advantage ». *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, pp. 88-102.
- 5 Doz, Y. (1994). « Les Dilemmes de la Gestion du Renouvellement des Compétences clés ». *Revue Française de Gestion*, n° 97, pp. 92-104.

Prêtes et prêts pour le meilleur des **deux** **mondes**

Doctorat en administration

Un programme de 3^e cycle d'une durée de trois ans,
incluant un séjour en entreprise

Une formation fondamentale et appliquée
en sciences de l'administration

Un souci constant d'innovation
dans les modes d'apprentissage

Un accent particulier sur la mondialisation
des économies et des marchés

Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles
technologies de l'information

1^{er} doctorat professionnel au Canada

Thèse portant sur une problématique
organisationnelle réelle

DBA

Renseignements

(819) 821-7333

1 800 267-UDÉS

www.usherb.ca/adm/pp.htm

dba@adm.usherb.ca

(819) 376-5081

1 800 365-0922

www.uqtr.ca/dsge/dba/

Jean_Lorrain@uqtr.ca



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



Université du Québec
à Trois-Rivières

Les Incubateurs d'affaires en Chine

La situation actuelle

Sun Wei-ye et Li Tong¹
Université technologique de Tianjin

1. Aperçu des incubateurs d'affaires en Chine

En 1987, la Chine a pour la première fois introduit le concept des incubateurs d'affaires et en a établi le premier à Wuhan, le *Wuhan East Lake Entrepreneurs Service Center*. Depuis lors, les incubateurs d'affaires en Chine ont connu un développement exceptionnel.

1.1 Les types d'incubateurs d'affaires

Dans chaque pays, les incubateurs se divisent, selon les différents points de vue, en plus de dix types qui ne sont pas tous compris dans les modèles existants. De nouveaux modèles se créent continuellement en tenant compte des pratiques d'affaires du pays.

Avant 1998 et pour des raisons historiques, les incubateurs d'affaires en Chine étaient principalement technologiques. Leur but était de promouvoir le transfert de technologie et le développement d'une industrie de technologie de pointe. L'ancien plan *Centre de Torch* du Comité des sciences et technologies de la Chine était responsable de sa promotion. Parmi ces incubateurs technologiques, quelques-uns ont évolué en incubateurs technologiques ciblés en combinant leurs avantages, tandis que d'autres sont des incubateurs collégiaux créés à partir d'universités et collèges.

Depuis quelques années, en raison de l'ajustement de la structure économique et la réforme du système de gestion interne des sociétés d'état, le problème du chômage est beaucoup plus répandu. Avec un taux de chômage élevé, la capacité des grandes et moyennes sociétés d'état est clairement insuffisante. Le Ministère de l'assurance du travail et de la Société de la Chine a donc entrepris en 1998 un projet-pilote pour appuyer l'entrepreneuriat auprès des sans-emploi dans plusieurs villes et provinces. En

1999, à partir des données du projet-pilote, le Ministère a promu le programme d'entrepreneuriat dans les 30 provinces du pays. En plus de la formation, le programme a apporté un appui technologique et le soutien des services de gestion, consultation, taxation, incorporation, petits prêts, «fond des anges», etc., ainsi qu'une série de politiques de soutien favorables, forçant les centres de services d'entrepreneuriat en campagne à instaurer les rudiments d'incubateurs d'affaires. De ce fait, quelques centres sont devenus des incubateurs d'affaires. Par exemple, le Centre de services d'entrepreneuriat pour femmes à Tianjin est le premier incubateur d'entrepreneuriat pour femmes en Chine et dessert une population de femmes sans-emploi. Parce que ces incubateurs ne ciblent pas principalement les petites entreprises technologiques, ils appartiennent aux incubateurs non-technologiques. En plus, parce qu'ils desservent une population ciblée, voire les chômeurs, on les appelle des incubateurs d'affaires de population ciblée. On peut donc diviser les incubateurs d'affaires qui se trouvent en Chine en deux types : technologiques et non-technologiques.

Depuis quelques années, en raison de l'ajustement de la structure économique et la réforme du système de gestion interne des sociétés d'état, le problème du chômage est beaucoup plus répandu.

Ces incubateurs connaissent le plus grand investissement de la part des gouvernements, surtout des gouvernements municipaux. Puisque les incubateurs peuvent non seulement diminuer le risque d'investissement mais aussi créer des possibilités d'investissements, plusieurs grandes sociétés et sociétés de capital de risque ont également mis sur pied des incubateurs d'affaires comme outils d'investissement.

Tableau 1 : Les types d'incubateurs d'affaires en Chine actuelle

Incubateurs d'affaires technologiques	Incubateurs d'affaires non-technologiques
<i>Incubateurs d'affaires ciblés</i>	<i>Incubateurs d'affaires ciblés</i>
Incubateurs d'affaires Incubateurs d'affaires universitaires Incubateurs d'affaires d'usage mixte	Incubateurs d'affaires pour femmes Incubateurs d'usage mixte pour les sans-emploi

1.2 Quantité et échelle

Après 15 ans de développement, les incubateurs d'affaires en Chine commencent enfin à prendre forme. Actuellement, le nombre d'incubateurs est passé de 2 en 1987 à presque 200 en 2001, le deuxième plus grand total au monde. Pendant les 15 dernières années, la finance d'état a accumulé dans l'ensemble plus de 6,8 millions \$US dans les incubateurs technologiques partout au pays, entraînant un investissement sur les lieux de plus de 120 millions de la part des gouvernements municipaux, des parcs de technologie de pointe, de la zone de développement technologique et des banques commerciales. Selon les données recueillies dans 88 incubateurs technologiques en 1999, la superficie de l'ensemble des incubateurs était de 1,41 millions de mètres carrés.

Actuellement, le nombre d'incubateurs est passé de 2 en 1987 à presque 200 en 2001, le deuxième plus grand total au monde.

1.3 Les incubateurs d'affaires et la création d'emplois

La contribution des incubateurs à la création d'emplois est évidente. À Tianjin seulement, ils ont créé 890 opportunités d'emploi et il y en a eu plus de 2 100 à Shanghai. Les incubateurs de technologie de pointe à Chongqing ont créé 2 700 opportunités d'emploi.

Tout comme ces incubateurs de technologie de pointe, 90 centres d'entrepreneuriat haute-technologie existent depuis 12 ans. Le programme d'entrepreneuriat, dont le but est la création d'emplois, existe depuis quelques années seulement mais a déjà fait preuve d'un avenir prometteur dans la résolution des problèmes de chômage:

Beijing : a soutenu 230 sans-emplois, y compris 38 qui ont établi des entreprises menant à la création de 110 emplois.

Shanghai : a aidé 258 sans-emplois et gestionnaires d'entreprises travail-emploi-service, dont 70% ont réussi à créer leur propre entreprise.

Jiangsu : le centre de service d'emploi de la province et 10 autres comtés et villes de la province ont lancé des cours de formation d'entrepreneuriat. Près de 500 apprentis se sont inscrits, et 50% d'entre eux ont réussi à démarrer leur propre entreprise. Qui plus est, le gouvernement du comté de Xiangshui a établi un «fonds d'entrepreneuriat».

L'unité expérimentale du Centre de l'Office du travail de Beijing a lancé 3 séances de formation au cours de l'année passée et a formé 125 entrepreneurs. Parmi les diplômés du cours, 98 se préparent à démarrer leur propre entreprise et les autres l'ont déjà fait. Parmi les 98 entrepreneurs, 23,4% ont réussi à créer des entreprises avec un total de 1,34 million US en capital autorisé. Les entreprises ont créé plus de 110 opportunités d'emploi.

Avec le développement de ces entreprises (sauf pour les opportunités directement créées par les entreprises incubées), le développement des entreprises et industries connexes suit le mouvement et, en provoquant un effet domino, entraîne une multiplication des opportunités d'emploi.

1.4 Le transfert technologique

Depuis le tout début, la Chine utilise les incubateurs d'affaires, un outil efficace qui sert à promouvoir le développement économique. Au cours des 15 dernières années, les incubateurs, démontrant une grande vitalité, ont fait d'importantes contributions au transfert de technologie de pointe et à la commercialisation de produits hautement technologiques. Le tableau 2 montre les résultats d'une enquête sur 50 incubateurs d'affaires en 1994.

Tableau 2 : Situation des projets d'entreprises dans les incubateurs techniques²

Total des projets	Technologie d'information	Intégrité Méchano-électrique	Biotechnologie	Nouveaux matériaux	Protection de l'environnement	Nouvelle énergie	Autres
2183	821	453	274	198	54	118	265
100%	37,6%	20,8%	12,6%	9,1%	2,5%	5,4%	12%

Dans un incubateur d'affaires technologique, des entrepreneurs professionnels pourront obtenir un service de soutien compréhensif et utiliser des conditions physiques de façon suffisante et efficace, par exemple, partager bureaux et laboratoires ainsi que les politiques préférentielles offertes par le gouvernement.

Dans un incubateur d'affaires technologique, des entrepreneurs professionnels pourront obtenir un service de soutien compréhensif et utiliser des conditions physiques de façon suffisante et efficace, par exemple, partager bureaux et laboratoires ainsi que les politiques préférentielles offertes par le gouvernement. Avec de bonnes conditions, le taux de commercialisation technologique est normalement supérieur à 80%. En même temps, ils reçoivent de nombreux avantages. À la fin de 1999, les revenus totaux des entreprises des clients de haute-technologie en Chine dépassaient la marque de 1,2 milliard US.

1.5 Encourager les entrepreneurs

La croissance économique dépend de la vitalité de l'entreprise et la vitalité de l'entreprise provient de l'entrepreneur. Pendant la période de développement, surtout la période de changement de voies économiques actuelles, les petites entreprises chinoises ont ressenti une pénurie sévère d'entrepreneurs. Pourtant, l'entrepreneuriat n'est pas une qualité innée. Avec les pratiques d'innovations, on peut faire sortir quelques entrepreneurs qui resteraient autrement inconnus ou encore égarés dans un dédale d'opportunités perdues. Les incubateurs d'affaires chinois encouragent la croissance des PME, le transfert technologique et la création d'emplois tout en formant un grand nombre d'entrepreneurs hautement qualifiés.

Un des faits saillants en Chine est l'intérêt pour l'entrepreneuriat dans tous les échelons de la société. Par exemple, les centres d'entrepreneuriat de Tianjin et Wuhan ont une moyenne de 10 à 20 personnes par entreprise démarrée,

avec une proportion égale de techniciens et non-techniciens : beaucoup plus élevé qu'une entreprise technologique typique. Un autre sondage indique que plus de 60% des inscrits dans les incubateurs d'affaires proviennent du milieu universitaire et un autre 20% du manufacturier. En 1996, on trouvait également 26% de chômeurs dans les incubateurs d'affaires et 22% de retraités. C'est ce groupe qui est la cible du programme d'entrepreneuriat de 1998.

La croissance économique dépend de la vitalité de l'entreprise et la vitalité de l'entreprise provient de l'entrepreneur.

1.6 Financement

Puisque la Chine est en transition entre une économie planifiée et une économie de marché, le système monétaire et le système de capital de risque s'adaptent à l'économie libre et n'ont pas encore atteint la perfection. Sous de telles conditions, il n'est pas surprenant que le transfert de technologie et le développement des entreprises subissent un sérieux manque d'argent. Les incubateurs d'affaires régionaux font tout leur possible pour recueillir les fonds requis pour démarrer des entreprises et ont coopéré avec des sociétés de capital de risque. Le centre d'entrepreneuriat de Chongqing, par exemple, a établi le « Fonds de crédit coopératif pour la science et la technologie » afin d'offrir presque 24 \$ millions US en crédit et investissement. Les incubateurs d'affaires de Beijing et Shanghai ainsi que d'autres villes offrent un lancement avec crédit et investissement grâce au soutien financier des gouvernements municipaux. Tianjin, Wuhan et Nanjing coordonnent les hypothèques des entreprises qu'ils ont lancées grâce aux incubateurs d'affaires. À Wuhan et à Chengdo on a recueilli les fonds nécessaires pour transformer les entreprises en herbe en sociétés d'actions. Toutes ces opérations ont facilité l'accès au financement. Parmi les incubateurs non-techniques, des services tels que des mini-prêts sont offerts. Le gouvernement de Xiangshui dans la province de Jiangshu a établi un « Fonds d'entrepreneuriat » pour les chômeurs.

1.7 Essayez d'utiliser la technologie de pointe afin de réformer l'industrie traditionnelle

Profitant de l'effet diffusé de la technologie de pointe, les incubateurs d'affaires utilisent pleinement les ressources de l'industrie traditionnelle, y compris les champs non-utilisés, l'équipement et le personnel des grandes sociétés d'état, afin d'introduire des entreprises et des projets incubés. Au cours de leur croissance, ces entreprises auront un effet positif sur les entreprises traditionnelles tout en ajoutant de nouvelles industries à l'économie régionale. Au début de leur existence, les incubateurs d'affaires de Hangzhou ont assumé la tâche difficile de reconstruire l'Usine de radios Numéro 11 de Hangzhou. Pour ce faire, ils ont étudié le système, l'ont transformé en mettant l'accent sur la gestion, ont renforcé la puissance interne, augmenté la rentabilité et examiné une nouvelle façon rapide et efficace de construire et développer un incubateur d'affaires. L'incubateur d'affaires de Wuhan a pris le contrôle de l'Usine de pièces de montres de Wuhan et l'Usine des ampoules Numéro 2 de Wuhan, en utilisant un nouveau système de gestion qui a haussé les profits.

1.8 Traits des incubateurs d'affaires en Chine

Actuellement, les incubateurs sont divisés principalement en deux types : technologique et non-technologique. Voici leurs traits respectifs :

2. Paysage de l'industrie des incubateurs d'affaires en Chine

Depuis 15 ans, la croissance de l'industrie des incubateurs d'affaires en Chine joue un rôle important comme modèle pour l'industrialisation de haute-technologie et la croissance de l'économie nationale, et démontre une puissante vitalité. Toutefois, en tant que nouvelle forme d'organisation économique ou outil pour améliorer la croissance économique et le système de soutien des PME, les incubateurs d'affaires sont toujours loin de satisfaire aux pressions des emplois et de coordonner l'ajustement stratégique de l'industrie au niveau de la quantité, l'échelle et le niveau. Afin de développer rapidement l'industrie, les incubateurs ont une importance stratégique dans la croissance économique du pays.

Selon les tendances actuelles (depuis 2000), la quantité d'incubateurs en Chine montera en flèche. Les incubateurs de technologie ont principalement formé leur propre système en Chine et ont obtenu beaucoup de succès. On estime qu'au cours des trois prochaines années, le nombre d'incubateurs technologiques franchira la barre des 300 unités avec une accélération de la tendance vers l'internationalisation. Le nombre d'incubateurs d'affaires collégiaux grandira remarquablement des huit actuels, dont le Centre d'entrepreneuriat de Suzhou fait partie. En ce qui concerne les incubateurs d'affaires universitaires (au nombre de 30 présentement), ils augmenteront

Tableau 3 : Comparaison des traits des incubateurs en Chine

Types de projets	Objectif(s)	Cible(s)	Durée	Espace requis	Coûts de construction	Frais d'établissement	Types
Incubateurs technologiques	1. Focus sur la transformation technologique 2. Encourager les entrepreneurs 3. Encourager les entreprises de technologie de pointe, améliorer le taux de réussite, encourager l'industrialisation	Techniciens avec savoir-faire	3-5 ans	Grand	Élevés	Élevés	Haute intensité de connaissances
Incubateurs non-technologiques	1. Encourager la création d'emplois 2. Encourager les entrepreneurs 3. Encourager les PME, améliorer le taux de réussite	Chômeurs, retraités, ceux qui sont intéressés par l'entrepreneuriat	1-2 ans	Petit	Peu élevés	Peu élevés	Activités de main-d'oeuvre

graduellement et il est prévu que 5 000 entreprises issues des incubateurs technologiques seront sur le marché d'ici 2005. Tout cette croissance jouera sans doute un rôle important dans l'industrialisation et la technologie de pointe en Chine.

Selon les tendances actuelles (depuis 2000), la quantité d'incubateurs en Chine montera en flèche. On estime qu'au cours des trois prochaines années, le nombre d'incubateurs technologiques franchira la barre des 300 unités avec une accélération de la tendance vers l'internationalisation.

Avec la réforme continue de l'économie chinoise et l'ajustement de sa structure économique ainsi que la crise monétaire de l'Asie du sud-est, la situation de l'emploi en Chine devient très sérieuse. La formation des sans-emplois deviendra de plus en plus difficile. Pourtant, en tant que pays dont l'économie de marché n'est pas complètement développée, la Chine offre plusieurs opportunités pour le développement. Il est ainsi impossible de simplement développer des incubateurs d'affaires haute-technologie pour résoudre le problème de chômage en Chine. Les PME en technologie sont concentrées en savoir et en fonds, exigeant plusieurs qualités et habilités personnelles, mais n'offrent pas un nombre impressionnant d'emplois. À cause de ce problème, l'augmentation des incubateurs non-technologiques visant simplement à créer des emplois, sera accélérée.

Les incubateurs commencent également à courtiser les multi-investisseurs. Pour l'instant, la plupart des investissements dans les incubateurs proviennent du gouvernement. L'État a joué un rôle important en tant que modèle et promoteur au début de la démarche de développement.

Avec le changement dans le système économique au pays, plusieurs entreprises s'adaptent pour créer activement de nouveaux marchés parce qu'elles trouvent souvent que les incubateurs d'affaires sont une excellente solution pour diminuer les risques d'investissement tout au long du processus de développement de ces nouveaux marchés. Donc, de plus en plus de coopératives investissent dans les incubateurs. Par exemple, le Groupe d'investissement en sciences et technologie de Tianjin-Xinmao a établi un parc de science et technologie, tout comme le Groupe LG et MEDSON ont créé le «LG/MEDSON Entrepreneurship Corporation» à Beijing.

Conclusion

En Chine, les incubateurs d'affaires ont grandi rapidement comme un outil de développement économique mais n'ont pas encore atteint leur plein potentiel, surtout en ce qui concerne la création d'emplois et la promotion de croissance économique. À cause de l'influence de l'ancienne économie planifiée, l'implication du gouvernement et le manque d'expérience ont tous deux contribué à restreindre la croissance économique. Ces problèmes nous montrent aussi pourquoi il est si important de former des entrepreneurs innovateurs et un système d'investissement de risque pour améliorer l'efficacité des incubateurs d'affaires. ■

Notes :

- ¹ Messieurs Wei-ye Sun and Tong Li sont tous deux rattachés à l'École d'économie et d'administration de l'Université de technologie de Tianjin en Chine. M. Sun s'intéresse à l'entrepreneurs, l'incubation d'affaires et le transport technologique alors que M. Li effectue ses recherches dans la gestion de projet et le commerce international.
- ² Yuan, Huan (1995). «An Outline to High-Tech Entrepreneurship Service Center». Rapport d'étude pour le gouvernement. Imprimé à Tianjin.

Maîtrise en

GP GESTION
DE PROJET



L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
ou au Bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5282
Télécopieur : (418) 545-5012



Université du Québec à Chicoutimi

www.uqac.ca

Les nouvelles de la Fondation de l'entrepreneurship

Des orientations et priorités d'action centrées sur le développement de la culture entrepreneuriale

Germain Desbiens¹

Fondation de l'entrepreneurship

Si les tableaux statistiques sur la création d'entreprise et les indicateurs économiques donnent une certaine mesure de la prospérité de notre société, ils ne rendent pas compte cependant de la dimension humaine de notre économie. Cette dimension s'exprime de mille et une façons à travers les faits et gestes d'une culture entrepreneuriale maintenant reconnue comme telle. Depuis ses origines qui remontent au début des années 80, la Fondation de l'entrepreneurship s'est attachée essentiellement à promouvoir et à illustrer cette culture entrepreneuriale que nous pouvons certainement tenir comme notre plus grande richesse collective. Quand les investisseurs étrangers se font rares en périodes de crise, c'est sur elle seule que nous pouvons toujours compter. Nous aurions tort de l'oublier, même en temps plus prospère.

La chronique du Québec est d'ailleurs fertile en « success stories » d'entrepreneurs qui étonnent toujours par la diversité et l'originalité de leurs œuvres. Mais si on considère cette histoire dans la double perspective de la dernière décennie et des défis que nous réserve la prochaine, force nous est d'admettre qu'il existe bien une culture entrepreneuriale en émergence au Québec. Cependant, celle-ci demeure relativement frileuse en comparaison de celles qu'affichent nos voisins et principaux compétiteurs des états de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Du moins, c'est ce que tendent à démontrer de nouveau les résultats d'une étude internationale menée actuellement sous l'égide du GEM².

Cette conjoncture préoccupante met la Fondation de l'entrepreneurship en face d'un défi renouvelé de promotion de la culture entrepreneuriale. Le degré de mobilisation économique que nous avons atteint au cours de la dernière décennie est sans conteste encourageant, mais le Rendez-vous national des Régions organisé récemment par le gouvernement québécois nous indique manifes-

tement qu'il faudra faire encore d'avantage en matière d'entrepreneuriat dans l'avenir si nous tenons justement à conserver la vitalité de toutes nos régions.

Ces quelques remarques composent la toile de fond sur laquelle la Fondation de l'entrepreneurship a tenu, dans le courant de l'été 2002, un exercice de réflexion stratégique avec ses partenaires afin de recentrer sa mission tout en précisant ses priorités d'action sur l'horizon 2007. Il me paraît opportun de partager ici le fruit de ces réflexions avec les lecteurs de la revue *Organisations & territoires*. En d'autres termes, voici comment la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires souhaitent entamer la « *Décennie de l'entrepreneuriat jeunesse* » proclamée récemment par la politique jeunesse du Québec.

Une mission à visage humain

L'un des pères fondateurs de notre organisation, Paul-A. Fortin, définissait d'abord l'entrepreneur comme « *une personne habile à transformer un rêve, un problème ou une occasion d'affaires en une entreprise viable* ». Cette habileté existe à l'état potentiel en chaque individu. Mais pour que ce potentiel puisse se découvrir et se réaliser en plénitude chez cet individu, encore faut-il qu'existe au préalable une culture (familiale, scolaire, administrative, bancaire, etc.) qui valorise et favorise l'entrepreneurship. Si l'économie se résumait à l'idée d'un aquarium, on pourrait comparer la culture entrepreneuriale à la qualité de l'eau indispensable au développement des poissons. C'est dans cette dimension que s'inscrit la mission de la Fondation qui est de :

*Promouvoir la culture entrepreneuriale, dans toutes ses formes d'expression, comme moyen privilégié pour assurer le plein développement économique et social de toutes les régions du Québec.*³

Cette culture entrepreneuriale se définit à son tour comme :

L'ensemble des convictions partagées, des manières d'être, de voir et de faire, qui orientent le comportement des personnes, des institutions et de la population à l'égard de l'entrepreneurship.³

Quatre valeurs de base façonnent cette culture et caractérisent sa pédagogie. Ces valeurs maîtresses sont : l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité.

La force d'un « réseau de réseaux »

La Fondation mise - et misera encore - dans toutes ses actions sur l'effet multiplicateur des réseaux de développement et d'entraide économique implantés dans les principaux secteurs d'activités couverts par les gouvernements et le secteur privé. Cet effet multiplicateur s'étend aujourd'hui de l'école jusqu'aux incubateurs industriels, en passant par les réseaux de mentorat qui s'organisent ici comme ailleurs au pays. Il revêt la forme de collaborations multiples d'organismes et de spécialistes du développement local, d'intervenants dans les établissements d'enseignement, de chercheurs universitaires, de regroupements d'affaires, sans oublier les élus locaux, les instances gouvernementales et politiques, de même que la grande entreprise qui se préoccupe de la relève entrepreneuriale. C'est à travers ce « réseau de réseaux » que l'action de la Fondation de l'entrepreneurship atteint le plus efficacement ses clientèles ultimes que sont les jeunes, les futurs et nouveaux entrepreneurs, les chefs d'entreprise impliqués dans le développement de la relève entrepreneuriale, les travailleurs autonomes et la population en général.

Promouvoir, réseauter, informer

Face à la nécessité reconnue d'accroître de façon significative l'impact du rôle unique que tient la Fondation en matières de promotion de la culture entrepreneuriale et de support à la création d'un environnement propice à son développement, notre organisation entend revoir certaines de ses façons d'agir et de dispenser ses services en vue d'obtenir une force de frappe plus soutenue et récurrente.

Entre autres, la Fondation de l'entrepreneurship entend profiter des activités d'envergure nationale pour renforcer la dimension éducative de sa mission. Nous entendons de même intensifier au besoin nos interventions publiques pour jouer à plein le rôle qui nous incombe principalement de diffusion de la culture entrepreneuriale et de ses valeurs.

Ainsi, la Fondation se préoccupera davantage des freins qui ralentissent la croissance de la culture entrepreneuriale. À ce titre, elle agira comme gardienne des valeurs qui caractérisent l'entrepreneurship. Il nous importe tout autant de faire valoir l'importance d'une préparation adéquate de la relève en affaires. Enfin, nous nous proposons d'intervenir, chaque fois que cela s'avérera utile, auprès des instances gouvernementales et politiques, en vue de soutenir le développement d'un environnement propice à l'entrepreneurship.

Fidèle à son rôle de réseuteur, la Fondation souhaite par ailleurs maintenir et renforcer l'approche collégiale qui a toujours constitué sa caractéristique forte (et son moyen d'intervention le plus efficace) soit, celle de rassembleur, de carrefour de réseaux et de catalyseur des forces vives. En ce sens, la Fondation désire notamment consolider ce rôle en prenant l'initiative de proposer et d'animer des rencontres d'échanges inter-réseaux sur les grands dossiers associés au développement de la culture entrepreneuriale et de l'esprit d'entreprise. Nous préconisons d'accroître systématiquement le développement et la diffusion en réseau dans l'ensemble de nos activités et services. Afin de renforcer sa présence physique en région, la Fondation veut créer un Club des ambassadeurs qui agira comme un réseau d'intervenants bien informés de la mission et des interventions de l'organisation. Notre but : informer davantage nos membres et leur fournir les moyens de relayer plus facilement l'information.

Notre responsabilité, en tant que chef de file du mouvement entrepreneurial québécois nous commande enfin, dans notre rôle de vigie sur les nouvelles tendances et les pratiques exemplaires en matière de sensibilisation, d'éducation et d'animation à l'entrepreneurship, d'enrichir la compréhension de la culture entrepreneuriale.

Notre responsabilité, en tant que chef de file du mouvement entrepreneurial québécois nous commande enfin, dans notre rôle de vigie sur les nouvelles tendances et les pratiques exemplaires en matière de sensibilisation, d'éducation et d'animation à l'entrepreneurship, d'enrichir la compréhension de la culture entrepreneuriale. Dans cette optique, la Fondation veut tisser des liens plus étroits avec les chercheurs et organismes d'ici et d'ailleurs qui recueillent l'information fine sur les plus récentes tendances en matière de culture entrepreneuriale et sur les pratiques novatrices qui consolident son enracinement. À

terme, il s'agit de créer un Groupe de vigie national et international. Nous croyons aux vertus d'un tel effort de vulgarisation et de diffusion de la recherche à des fins éducatives. Aussi, en regard de leur secteur d'activité, de leurs clientèles et de leurs partenaires respectifs, toutes les constituantes de la Fondation seront mises à contribution pour alimenter ce projet, lequel servira également à mieux cerner les problématiques de recherche les plus pertinentes sur la sensibilisation et la promotion de la culture entrepreneuriale. La Fondation sera ainsi mieux à même d'encourager des chercheurs à creuser certains sujets jugés prioritaires.

Coup d'œil aux priorités d'action 2002-2007

Pour le secteur des Éditions, la Fondation entend maintenir la collection *Entreprendre* au diapason des nouveaux besoins pour qu'elle contribue davantage à la préparation des futurs entrepreneurs et au perfectionnement des dirigeants d'entreprises existantes. En outre, la mise en marché des ouvrages destinés à un jeune public comme, par exemple, la bande dessinée «Le Mystère du lac» et son guide pédagogique, feront l'objet d'une attention particulière de la part de ses co-éditeurs⁴. Une stratégie destinée à informer et sensibiliser les entrepreneurs aux ressources de la collection *Entreprendre* sera déployée, de même qu'un plan d'action visant à doter toutes les bibliothèques municipales du Québec de collections complètes.

Par l'entremise de l'Institut dont la mission touche plus particulièrement au monde scolaire, la Fondation entend permettre à tous les jeunes Québécoises et Québécois, pendant leurs études primaires et secondaires, de s'éveiller aux valeurs et attitudes entrepreneuriales. À ce chapitre, nous centrerons nos actions sur ces niveaux, sans exclure pour autant les niveaux collégial et universitaire. Plus spécifiquement, dans le cadre de la réforme en cours aux niveaux primaire et secondaire, l'Institut de la Fondation de l'entrepreneurship développera des outils et des stratégies pédagogiques destinés aux enseignants et aux élèves, en appui à leur action dans le développement des valeurs et attitudes entrepreneuriales. Nous voulons également sensibiliser les parents à l'importance d'acquérir et de cultiver ces mêmes valeurs et attitudes.

Dans le même ordre d'idées, grâce à une collaboration avec la communauté universitaire québécoise, la Fondation développera un programme de formation et de perfectionnement des enseignants en entrepreneuriat, prioritairement ceux du troisième cycle du primaire, du premier cycle du secondaire et de la formation professionnelle. Elle compte

également poursuivre l'animation et le développement du Réseau québécois des écoles micro-entreprises environnementales au primaire, dans les 60 commissions scolaires du Québec, et au deuxième cycle du secondaire, développer avec les Jeunes entreprises du Québec, une commission scolaire de la région de Québec et le Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) un programme pilote entrepreneuriat-études.

Pour appuyer le développement d'une véritable culture de bénévolat économique, la Fondation souhaite consolider son réseau panquébécois de parrainage destiné aux nouveaux entrepreneurs. Ainsi, elle consolidera l'expertise locale et centrale développée jusqu'à maintenant par une gestion rigoureuse de la qualité de la relation mentorale, tant du côté du mentor que de l'entrepreneur et elle développera des moyens pour valoriser le rôle des parrains et promouvoir le service auprès des nouveaux entrepreneurs de toutes les régions.

Pour appuyer le développement d'une véritable culture de bénévolat économique, la Fondation souhaite consolider son réseau panquébécois de parrainage destiné aux nouveaux entrepreneurs.

En 2002, répondant à un souhait manifeste des réseaux de l'entrepreneurship québécois, la Fondation et ses partenaires ont mis sur pied, avec la participation du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et du Fonds de l'autoroute de l'information, un portail Internet axé sur les besoins de la relève entrepreneuriale : la Toile entrepreneuriale. Le développement de la Toile entrepreneuriale prendra une importance croissante dans toute les initiatives promues par la Fondation de l'entrepreneurship avec ses partenaires-réseaux. À l'ère des affaires électroniques, cet outil d'intérêt commun répond aux nouveaux défis de diffusion de la culture entrepreneuriale à l'échelle de toutes les régions du Québec. À travers ce projet collectif, la Fondation complétera le développement d'un carrefour d'information, d'échanges et de références pour les intervenants et les entrepreneurs, de façon à accroître le rayonnement et l'accessibilité des meilleurs contenus de langue française sur le savoir-faire entrepreneurial. De concert avec les réseaux de la Fondation, la Toile entrepreneuriale poursuivra le développement d'une structure de vigie sur les acteurs de notre scène entrepreneuriale, leurs initiatives, ainsi que les recherches sur les meilleures pratiques les concernant. Elle reliera les canaux d'informations pertinents aux besoins des nouveaux entrepreneurs et des intervenants

qui les appuient, de façon à devenir un centre de référence incontournable en ce domaine. Elle participera à la réalisation d'outils de sensibilisation, d'information et de réseautage jugés nécessaires par les partenaires de la Fondation à la poursuite d'objectifs communs. Elle soutiendra enfin la diffusion des produits et services de la Fondation et des partenaires réseaux de façon intégrée.

Le colloque annuel deviendra davantage un instrument d'animation, un lieu de réseautage, de ressourcement et de diffusion d'informations stratégiques sur les plus récentes tendances et pratiques exemplaires en matière de promotion et de développement de l'entrepreneurship, de même qu'un lieu de débats sur les priorités d'action pour accroître constamment la santé de notre culture entrepreneuriale. En ce sens, le rôle de vigie du colloque et de lieu de débats entre les différentes catégories d'intervenants et de représentants des entrepreneurs sera accentué.

Le service de conférences sur les grandes tendances en gestion d'entreprises apportera une contribution concrète et significative à la sensibilisation aux valeurs entrepreneuriales et au renforcement de la contribution des entrepreneurs et gestionnaires de toutes les régions du Québec à la culture entrepreneuriale.

Le service de conférences sur les grandes tendances en gestion d'entreprises apportera une contribution concrète et significative à la sensibilisation aux valeurs entrepreneuriales et au renforcement de la contribution des entrepreneurs et gestionnaires de toutes les régions du Québec à la culture entrepreneuriale. Toujours à la recherche de nouvelles façons de faire, la Fondation souhaite accentuer la présence des conférences dans toutes les régions du Québec en s'associant à des partenaires régionaux déjà impliqués, l'objectif ultime étant de rejoindre de plus en plus d'entrepreneurs chaque année, dont 2000 dès 2003-2004. L'approche centrée sur les nouvelles tendances en gestion sera maintenue en présentant les meilleurs spécialistes francophones ; nous innoverons tant dans les choix de contenus que dans les formats de présentation et diffuserons aux participants des capsules d'information sur la culture entrepreneuriale. Dès le présent exercice, nous expérimenterons la diffusion de conférences via la Toile entrepreneuriale, afin de rendre encore plus accessibles ces contenus de réflexion et de formation.

Afin de permettre au Programme d'appui à des initiatives en entrepreneurship de mieux jouer son rôle de déclen-

cheur, de catalyseur et de supporteur d'initiatives et d'expériences nouvelles ou existantes en faveur du développement et de l'enracinement de la culture entrepreneuriale au Québec, la Fondation souhaite réviser annuellement les normes du programme ce qui permettra de tenir compte des nouvelles tendances en matière de développement de la culture entrepreneuriale, de revoir nos modes de promotion du programme et de profiter davantage de nos relations réseaux et de nos participations à des événements regroupant les intervenants en entrepreneurship. Nous souhaitons ainsi susciter un plus grand nombre de projets.

Conclusion

Depuis sa création, la Fondation de l'entrepreneurship a joué un rôle de pionnier dans la promotion et la reconnaissance des savoirs reliés à la culture entrepreneuriale au Québec. Telle elle fût, telle elle demeure : terme de référence en matière de pédagogie des valeurs entrepreneuriales et carrefour de diffusion des meilleures pratiques en ce domaine. La Fondation a joué de même un rôle précurseur en tant que réseuteur et carrefour de vigie. L'horizon d'action de la Fondation de l'entrepreneurship est riche de défis à la fois exigeants et stimulants. Il va sans dire que la recherche universitaire est au cœur de ces défis. C'est pourquoi la Fondation de l'entrepreneurship s'associe régulièrement aux initiatives de la communauté universitaire en faveur de l'entrepreneuriat. Nous pouvons en guise de conclusion formuler le souhait que la Fondation et ses partenaires réseaux puissent contribuer encore d'avantage, au cours des années à venir, au rayonnement des travaux de la communauté universitaire pour en faire bénéficier le plus grand nombre. Pour ce faire, nous invitons les chercheurs et professeurs à nous faire connaître leurs travaux, recherches et publications. Selon la pertinence des textes soumis, nous prendrons les meilleures mesures pour favoriser leur diffusion auprès des acteurs du mouvement entrepreneurial. ■

Notes et références

- 1 Germain Desbiens est le président-directeur général de la Fondation de l'entrepreneurship.
- 2 Global Entrepreneurship Monitor, *2002 Executive report* - Paul D. Reynolds, William D. Bygrave, Erko Autio, Larry W. Cox, Michael Hay. Rapport complet disponible au www.gemconsortium.org
- 3 Orientations et priorités d'action 2002-2007 - Fondation de l'entrepreneurship.
- 4 Les Éditions Dorimène et la Fondation de l'entrepreneurship.

Marché de l'expérience touristique nordique: portrait du moyen-nord sagamien¹

Jean Roy et Gil Fontenele²
Université du Québec à Chicoutimi

Avec des recettes touristiques internationales atteignant 445 milliards de dollars américains³, le tourisme représente aujourd'hui la première industrie mondiale. Et la croissance continue. De 1980 à 1998, donc en moins de 20 ans, les arrivées de touristes internationaux à l'échelle mondiale ont plus que doublé pour dépasser les 625 millions et les recettes touristiques internationales ont plus que quadruplé⁴. De même, les perspectives de croissance sont excellentes avec des prévisions de 1,18 milliard d'arrivées de touristes internationaux en 2010⁵.

Avec des recettes touristiques internationales atteignant 445 milliards de dollars américains, le tourisme représente aujourd'hui la première industrie mondiale. Et la croissance continue.

Le Québec ne fait pas exception à cette vague de fond. Son industrie touristique s'est dynamisée ces dernières années, principalement grâce aux marchés internationaux. En effet, les recettes touristiques internationales ont augmenté de 50% sur son territoire de 1993 à 1996⁶, en raison notamment de la croissance exceptionnelle du marché français. Soulignons que l'industrie du tourisme au Québec représente⁷:

- des recettes de 5,4 milliards de dollars ;
- 29 000 entreprises qui emploient plus de 100 000 personnes - ces emplois sont concentrés dans les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du transport, des agences de voyages, du divertissement et des loisirs ;
- le sixième produit d'exportation du Québec, après l'aéronautique, avec des exportations internationales (à l'extérieur du Canada) de 1,9 milliard de dollars ;
- des investissements de 1,3 milliard de dollars ;

- des recettes fiscales annuelles de 1,2 milliard de dollars pour les deux niveaux de gouvernement ;
- de l'emploi pour les jeunes : 28% de la main d'œuvre touristique a moins de 25 ans ;
- de l'emploi créé à faible coût, des recettes touristiques de 57 000 dollars suffisant à engendrer un emploi dans l'industrie touristique.

Rien d'étonnant alors à ce que le tourisme soit désormais perçu comme un facteur de développement et qu'il se situe au cœur même de plusieurs stratégies régionales de développement économique. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean par exemple, on estime à environ 3 000 le nombre d'emplois année-personne reliés au tourisme⁸.

Rien d'étonnant alors à ce que le tourisme soit désormais perçu comme un facteur de développement et qu'il se situe au cœur même de plusieurs stratégies régionales de développement économique.

Au fil des ans, les clientèles touristiques se sont diversifiées en matière de comportements, au point de favoriser l'émergence et la progression de nouveaux marchés. Parmi les secteurs touristiques dont la croissance s'avère la plus rapide en Amérique du nord, on retrouve le tourisme d'aventure et l'écotourisme⁹. Par tourisme d'aventure, on entend une activité de loisir en plein air qui, en général, 1) se déroule dans un milieu inhabituel, exotique, éloigné ou sauvage, 2) suppose un mode quelconque de transport non conventionnel et 3) tend à demander un effort physique plus ou moins prononcé. Par écotourisme, on désigne une activité touristique réfléchie qui 1) initie à l'histoire culturelle et naturelle tout en préservant l'intégrité des écosystèmes et 2) produit des avantages économiques favorisant la préservation.

Parmi les secteurs touristiques dont la croissance s'avère la plus rapide en Amérique du nord, on retrouve le tourisme d'aventure et l'écotourisme.

Tourisme Québec, qui oriente l'action gouvernementale en tourisme, entend miser sur ces activités en émergence pour lesquelles le Québec possède un potentiel certain. Et jamais le gouvernement du Québec n'a consacré autant d'argent au tourisme : en 1997, Tourisme Québec disposait d'un budget de promotion de 12 millions de dollars alors qu'en 2002, il s'élève à 40 millions¹⁰.

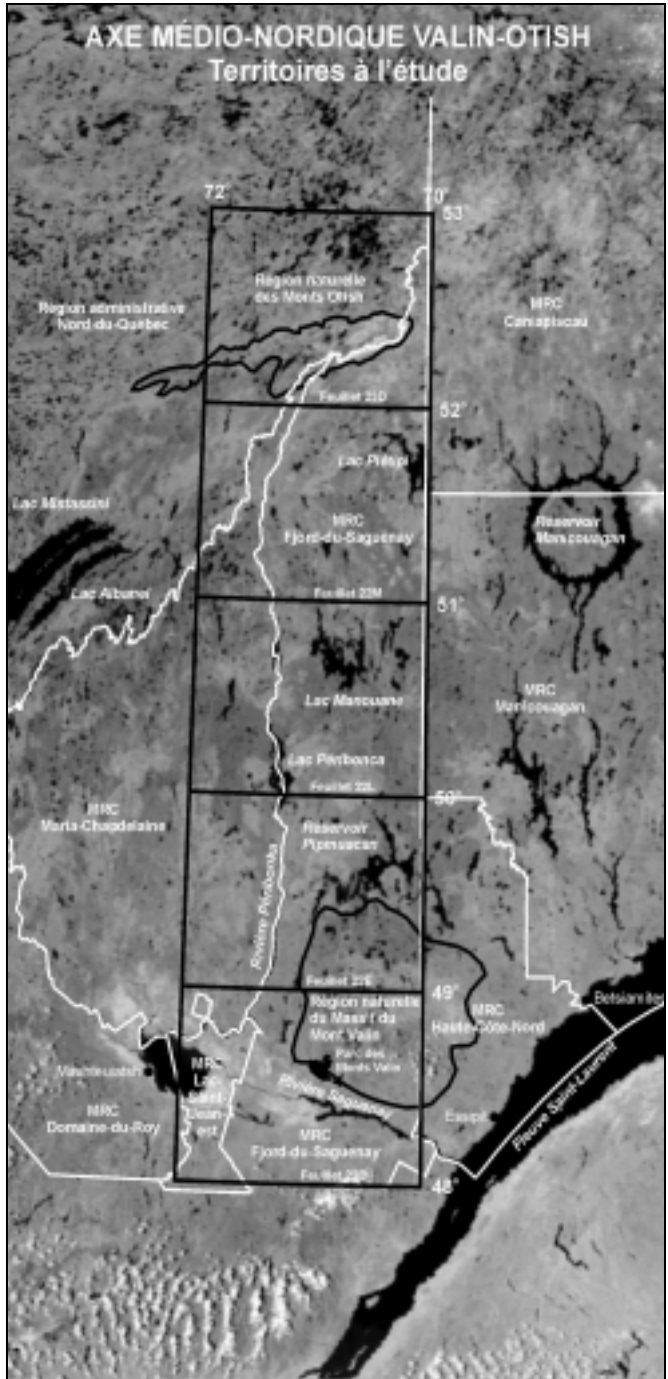
À titre de destination touristique nordique, le Québec dispose d'avantages indéniables : enneigement exceptionnel, liste impressionnante d'activités de plein air, adaptation des infrastructures à l'hiver, immensité des territoires enneigés, etc. Malgré la présence de ces avantages, d'une nature riche et variée ainsi que de sa capacité à offrir des expériences touristiques authentiques, on observe une mise en valeur insuffisante des ressources touristiques reliées à la nature. Ce constat s'applique notamment au domaine public (réseau des parcs, réserves fauniques, terres publiques) et aux innombrables plans d'eau qui font du Québec le plus grand réservoir d'eau douce et le plus vaste territoire de routes d'eau au monde¹¹.

À titre de destination touristique nordique, le Québec dispose d'avantages indéniables : enneigement exceptionnel, liste impressionnante d'activités de plein air, adaptation des infrastructures à l'hiver, immensité des territoires enneigés, etc.

Face à ce défi, les intervenants du milieu touristique québécois doivent mieux cerner les clientèles qui s'intéressent à ces activités et raffiner l'offre touristique ainsi que les stratégies promotionnelles à leur endroit. La tâche s'avère complexe car la généralisation des voyages a créé une nouvelle génération de touristes expérimentés et exigeants, à la recherche d'une expérience personnalisée et mémorable. En tourisme, l'individu fabrique sa propre expérience en même temps qu'il la consomme et l'expérience touristique n'existe que par l'implication physique, émotive et intellectuelle des individus dans sa réalisation¹².

C'est au sein de cette problématique que l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) de l'UOAC

s'est vu octroyer du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) le mandat de mener une étude d'opportunité concernant la réalisation d'un axe médionordique de développement récréo-touristique entre les monts Valin et les monts Otish. Ce territoire nordique d'environ 450 km de long par 100 km de large (voir la carte) forme un large plateau montagneux au cœur géographique du Québec.



Le présent article découle d'une étude exploratoire réalisée dans le cadre de ce projet de l'Alliance et en reprenant l'essentiel du contenu. Cette étude avait pour objectif de recherche d'établir le portrait actuel de l'offre et de la demande en tourisme aventure/nature sur le territoire compris entre les monts Valin et les monts Otish, première étape de l'analyse du potentiel récréo-touristique d'un axe médio-nordique sur ce territoire. Suite à une revue de littérature et à une recherche de données secondaires sur l'industrie touristique nordique à travers le monde, une enquête par questionnaire avec des entrevues individuelles auprès de 21 intervenants en tourisme d'aventure actuellement actifs sur le territoire à été réalisée. Il en ressort un profil des intervenants et des activités récréo-touristiques présentes ainsi que potentielles sur le territoire. La richesse de ces données repose sur le fait qu'elles viennent des personnes directement impliquées dans le marché du tourisme aventure/nature et que les entreprises en question détiennent environ 85% du marché du tourisme d'aventure de cette région.

Faits saillants de l'étude¹³:

- Les entreprises ont acquis un certain niveau de maturité, la plupart exerçant leurs activités depuis au moins sept ans (voir figure 1);
- L'offre de produits touristiques aventure/nature est vaste et diversifiée. La motoneige s'avère l'activité offerte par le plus grand nombre d'intervenants (voir tableau 1);
- La motoneige demeure le produit qui bénéficie de la plus haute demande et s'avère le plus rentable. Le kayak, le canot, le rafting, la pêche et le traîneau à chiens constituent les autres activités porteuses (voir figures 2 et 3);
- L'été et l'hiver apparaissent comme les saisons importantes dans la composition du chiffre d'affaires (voir figure 4);

Figure 1 : Année(s) d'existence des entreprises actives sur le territoire

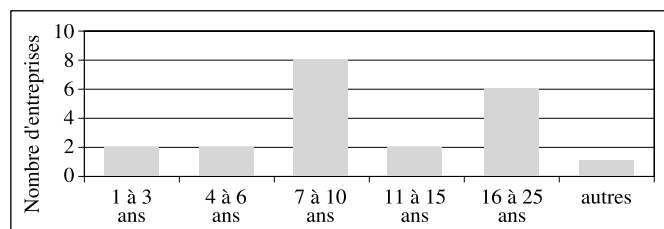


Tableau 1 : Offre de produits :

« Quels sont les produits offerts par votre entreprise? »

Activité	Fréquence	Pourcentage
Motoneige	11	52.4
Raquette	11	52.4
Observation de la nature	8	38.1
Randonnée pédestre	8	38.1
Traîneau à chiens	8	38.1
Canot	7	33.3
Kayak	6	28.6
Pêche	5	23.8
Ski de randonnée	5	23.8
Tourisme interculturel	5	23.8
Hébergement	4	19.0
Chasse	2	9.5
Orientation (cartes, boussoles, GPS)	2	9.5
Rafting	2	9.5
Randonnée équestre	2	9.5
Séjour aventure plein-air (escalade, défis aériens sur câbles, consolidation d'équipe, descente en rappel, canotmaran, etc...)	2	9.5
Survie/débrouillardise	2	9.5
Vélo de montagne	2	9.5
VTT	2	9.5

Figure 2 : Produits les plus demandés

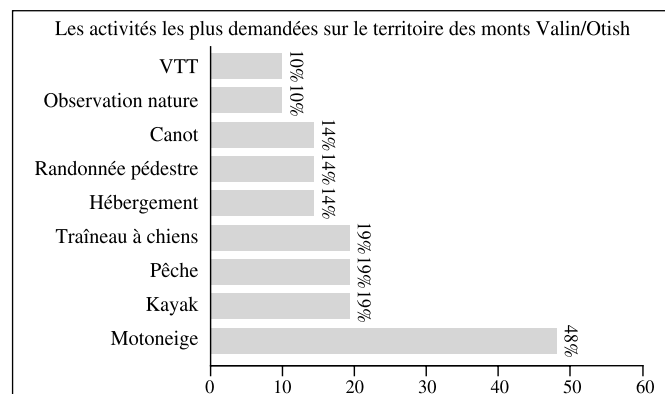


Figure 3 : Produits les plus rentables

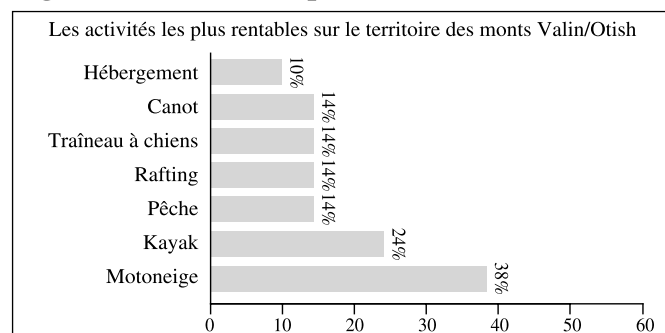
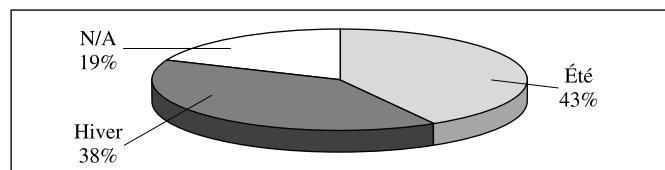


Figure 4 : La saison de l'année la plus importante pour le chiffre d'affaires



- Dans l'optique du client, l'accueil se veut la caractéristique la plus importante dans le choix d'une destination nordique. Cela représente le premier contact réel du client avec l'intervenant et ce moment fonctionne comme « l'heure de vérité ». La sécurité vient comme seconde caractéristique essentielle et doit être présente à tout moment (voir tableau 2) ;
- Selon le point de vue des intervenants, la logistique (logement, sécurité, guide, nourriture, etc.) appa-

raît au premier plan dans les critères d'importance pour qu'une destination nordique soit attrayante. L'exotisme, l'accueil et la beauté des paysages ressortent également comme critères importants. À noter, la présence du *partage du mode de vie de la culture autochtone* comme aspect important d'une destination nordique attrayante. Il s'agit là d'un phénomène original qui intéresse grandement certains touristes, comme en témoigne le tableau 3 ;

- Les personnes directement impliquées dans le domaine s'entendent pour dire que le territoire constitue une destination touristique attrayante (voir figure 5) ;
- L'offre de produits touristiques aventure/nature est vaste et diversifiée, permettant ainsi un fonctionnement quatre saisons de la région. La motoneige représente l'activité offerte par le plus grand nombre d'intervenants ;

Tableau 2 : Caractéristiques importantes pour les clients :

« En ce qui concerne les destinations que vous vendez, quel est le degré d'importance accordé par les clients aux caractéristiques suivantes » :

	Aucune importance	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
L'accueil				2	19
La sécurité			1	4	16
Le contact direct avec la nature			2	8	11
Le guide (formation)	1		1	9	10
La conserv. des écosystèmes		2		9	10
La beauté des paysages			3	10	8
La qualité des équipement fournis			4	10	7
L'animation	1	1	3	9	7
La qualité de l'hébergement	1		1	9	7
L'aventure			7	8	6
L'enneigement	4		3	8	6
L'étendue du territoire	2	3	2	8	6
La faune			6	10	5
L'ensoleillement	2		7	7	5
La variété d'activités	1	2	5	9	4
Le contact avec la culture autochtone	3	5	4	5	4
La signalisation	1	4	6	7	2
L'intégrité de l'information divulguée				1	2
Les constructions sanitaires	2		7	11	1
Le prix				1	1
Le dépaysement					1
Le bouche à oreille					1
L'authenticité					1

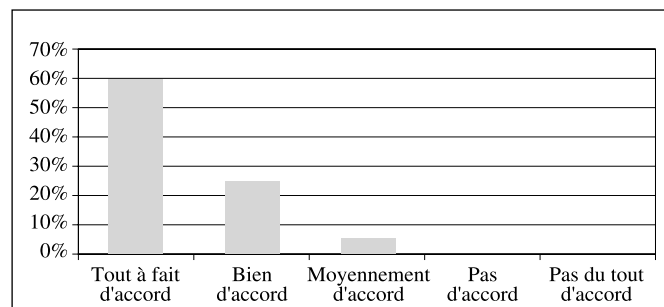
Tableau 3 : Caractéristiques importantes selon les intervenants :

« Quels sont, selon vous, les aspects les plus importants qui font qu'une destination nordique soit attrayante? »

	Aucune importance	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
La logistique (logement, guide, nourriture, etc)				6	15
L'exotisme			1	6	14
L'accueil			1	5	14
La beauté des paysages			1	7	13
Les activités hivernales (motoneige, ski, traîneau à chiens, etc.)	1		1	7	11
Le contact direct avec la nature				11	10
L'aventure			3	10	8
La faune			4	10	7
L'enneigement	2		3	9	7
Le partage du mode de vie de la culture autochtone	1	2	5	5	7
Le froid	1	1	10	6	2
L'authenticité de l'activité					1
L'accessibilité					1
Le prix					1

Figure 5 : Destination nordique attrayante :

« Seriez-vous d'accord pour dire que le territoire qui se situe entre les monts Valin et les monts Otish (Moyen-Nord sagamien) peut être considéré comme une destination nordique attrayante? »



- Les intervenants profitent bien des grands espaces ainsi que des attraits naturels de la région. Toutefois, il existe une plus grande concentration dans la partie au sud du 50^e parallèle, notamment dans les aires plus proches des agglomérations urbaines. Trente-six aires géographiques ont pu être répertoriées, les plus exploitées étant la Rivière Péribonka, le lac Onatchiway, le Parc des monts Valin, le réservoir Pipmuacan (parties sud et ouest), le lac Kénogami, le lac St-Jean, les monts Otish, la rivière aux Sables et la rivière Saguenay ;
- Huit intervenants affirment posséder un droit d'exploitation d'un territoire quelconque tandis

que 12 ne disposent d'aucun privilège de cet ordre ;

- Les intervenants s'entendent pour dire que le Moyen-Nord sagamien, le Moyen-Nord nord-côtier, la Gaspésie intérieure (Chic-Chocs), le Grand-Nord, le Moyen-Nord radissonien (Baie James), le Moyen-Nord mauricien et le Moyen-Nord abitibien présentent un bon potentiel de développement et d'opportunités. Toutefois, les intervenants se disent préoccupés de l'éloignement de ces régions et de leurs conditions d'accessibilité ;
- Les répondants sont majoritairement d'accord pour dire que le territoire qui se situe entre les monts Valin et les monts Otish représente une destination nordique attrayante, mais nécessitant une bonne structure logistique ;
- La rivière Péribonka apparaît comme un parcours privilégié sur le territoire d'étude. La rivière Manouane, un autre grand cours d'eau, partage avec le lac Onatchiway et le parc des monts Valin le deuxième rang au plan de la fréquentation ;
- Les activités réalisées sur le territoire entre les monts Valin et les monts Otish contribuent à la composition du chiffre d'affaires de toutes les entreprises interrogées ;

- Les quatre produits principaux qui devraient être ciblés lors d'un éventuel développement du territoire d'étude sont, par ordre d'importance, la moto-neige, le canot, le traîneau à chiens et la pêche. Pour ces quatre produits, le territoire d'étude démontre des avantages remarquables. La moto-neige et le traîneau à chiens peuvent compter sur l'enneigement de haute qualité, tandis que le canot et la pêche profitent d'une grande abondance de cours d'eau.
- Les intervenants considèrent la rencontre avec les amérindiens comme importante, même si pour certains d'entre eux, elle ne se réalise pas. Il s'agit d'un concept qui mérite d'être développé davantage, de concert avec tous les acteurs potentiellement impliqués.

Conclusion

Le Québec, et particulièrement la partie de son territoire des monts Valin et des monts Otish, dispose de plusieurs atouts favorables au développement d'expériences touristiques nordiques. Toutefois, le positionnement du Québec comme destination d'envergure internationale au sein de ce secteur exigera une importante contribution de la part des partenaires gouvernementaux et régionaux.

Pour monter dans le classement des destinations touristiques, les interventions doivent aller au-delà des simples dépenses publicitaires et promotionnelles : la mise en valeur ainsi que l'optimisation des ressources de tout ordre sont essentielles. Ceci concerne la commercialisation de nouveaux produits, la consolidation des concepts déjà existants et l'amélioration des structures de support à l'industrie. De plus en plus, les touristes désirent faire un voyage au cours duquel les produits et services offerts seront mieux intégrés. Il découle de ce fait qu'actuellement, les entreprises touristiques qui façonnent leurs produits sous forme d'expériences connaissent un grand succès¹⁴.

Clairement, il s'agit d'un défi qui commande la collaboration des différents intervenants, car bien que le volume de touristes s'accroisse, le nombre de joueurs et de destinations touristiques toutes plus attrayantes les unes que les autres explose.

En somme, ce défi requiert des gens qui n'auront pas froid aux yeux... ■

Notes et références

- 1 Les auteurs désirent remercier madame Édith Saint-Pierre et monsieur Jean Désy, respectivement coordonnatrice et codirecteur du projet ARUC monts Valin - monts Otish, pour leur collaboration à la réalisation de cet article.
- 2 Jean Roy est professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC. Gil Fontenele est titulaire d'une maîtrise en gestion des organisations de l'UQAC.
- 3 Tourisme Québec (2000). *Le tourisme au Québec en 1998 : une réalité économique importante*, p.13.
- 4 Tourisme Québec (2000). *Stratégie de marketing touristique 2000-2005*, p.9.
- 5 Organisation mondiale du tourisme (1998). *Tourisme horizon 2020*, p.10.
- 6 Tourisme Québec (2000). *Grandes tendances de la demande touristique*, p.9.
- 7 Tourisme Québec (1998). *Pour donner au monde le goût du Québec : politique de développement touristique*, p.7.
- 8 Désy, J. (2000). « Intervenants, produits et entreprises touristiques en Sagamie », *Téoros*, vol.19, n°1, p.22.
- 9 Commission canadienne du tourisme (1997). *Tourisme d'aventure et d'écotourisme : les enjeux*, p.8.
- 10 Désiront, A. (2002). « Mieux vendre le Québec », *Revue Commerce*, janvier, p.44.
- 11 Tourisme Québec (1998). *Pour donner au monde le goût du Québec : politique de développement touristique*, p.13.
- 12 Pine, J.B et J.H. Gilmore (1998). « Welcome to the Experience Economy », *Harvard Business Review*, juillet-août, p.99.
- 13 Le lecteur désirent consulter le rapport complet peut le faire au site suivant : <http://www.uqac.ca/aruc>
- 14 Tourisme Québec (2000). *Stratégie de marketing touristique 2000-2005*, p.19.

Le repositionnement des zones de rayonnement de quelques agglomérations urbaines du Québec¹

Mélanie Desmeules et Julie Bouchard²
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Les zones de rayonnement des centres urbains représentent la composante principale du découpage des « régions économiques idéales » selon les théories classiques en économie régionale. Or ce rayonnement, mesuré par des critères précis, se modifie au fil du temps par divers effets qui peuvent varier. Qu'en est-il pour le Québec ?

En 1966, le Ministère de l'Industrie et du Commerce (M.I.C.) détermine les pôles principaux formant l'armature urbaine du Québec³. L'objectif de l'étude du M.I.C. est d'établir un premier découpage administratif régional à partir de l'aire de rayonnement des agglomérations urbaines. Ces aires gravitent autour des pôles primaires (aussi appelés capitales régionales), secondaires, tertiaires et quaternaires. Elles ont été établies à partir de différents critères de hiérarchisation comme la présence de services publics (hôpitaux, services légaux et financiers, services éducatifs, loisirs), le lieu de travail des habitants et la provenance des clientèles dans le commerce de gros et de détail.

En 1966, le Ministère de l'Industrie et du Commerce (M.I.C.) détermine les pôles principaux formant l'armature urbaine du Québec. L'objectif de l'étude du M.I.C. est d'établir un premier découpage administratif régional à partir de l'aire de rayonnement des agglomérations urbaines. Ces aires gravitent autour des pôles primaires (aussi appelés capitales régionales), secondaires, tertiaires et quaternaires.

Dans chacune des régions, métropolitaine, centrale ou périphérique, l'aire de rayonnement de la capitale régionale⁴ couvre toute la région, tandis que celle des pôles secondaires et tertiaires ne couvre qu'une partie de la

région. Ces agglomérations exercent des fonctions régionales limitées, mais elles peuvent parfois desservir une partie non négligeable du territoire, le plus souvent éloigné de la capitale régionale.

Méthodologie

Trente-cinq ans après l'exercice du M.I.C., il convient de revoir les zones de rayonnement des anciens pôles et des nouvelles agglomérations urbaines fusionnées. Au Québec, on dénombre 32 agglomérations urbaines dont la population dépasse 10 000 habitants⁵. Ces agglomérations, situées dans toutes les régions du Québec, rayonnent sur des aires ou des territoires plus ou moins vastes suivant la population et leur position géographique.

Trente-cinq ans après l'exercice du M.I.C., il convient de revoir les zones de rayonnement des anciens pôles et des nouvelles agglomérations urbaines fusionnées. Au Québec, on dénombre 32 agglomérations urbaines dont la population dépasse 10 000 habitants. Ces agglomérations, situées dans toutes les régions du Québec, rayonnent sur des aires ou des territoires plus ou moins vastes suivant la population et leur position géographique.

Des 32 agglomérations déterminées en 2000, 16 ont été retenues⁶ en vue d'une enquête sur leurs zones de rayonnement⁷. Ces agglomérations sont représentatives de l'ensemble du territoire québécois. Six grandes composantes de rayonnement, qui recoupent celles utilisées par le M.I.C., furent examinées lors de l'enquête⁸ :

- la desserte de services publics (hôpitaux, CLSC, cégep);

- la desserte des services professionnels du secteur privé (avocats, comptables, notaires, ingénieurs);
- le marché des magasins à grande surface;
- le marché des usines de transformation (pâtes et papiers, agroalimentaire);
- la collecte des matières premières;
- le recrutement des travailleurs.

Résultats de l'enquête

Il est possible de tirer quelques constats issus de l'enquête. Ils sont présentés ici par grandes composantes.

1. Services publics

Le cas des centres hospitaliers est très intéressant à analyser. Il permet d'effectuer un premier découpage des zones de rayonnement des agglomérations choisies. Situés dans les capitales ou centres régionaux, les centres hospitaliers régionaux offrant des services spécialisés desservent deux bassins de population distincts, en région centrale ou périphérique. Le centre hospitalier régional dessert d'abord la population de la MRC dans laquelle il est situé; sa vocation est alors locale. Mais il accueille également les patients de l'ensemble de sa région, de même que des patients de régions limitrophes pour certaines spécialités régionales. C'est le cas des hôpitaux de Trois-Rivières, Rimouski, Sherbrooke, Saguenay (Chicoutimi), Joliette et Sept-Îles. Dans les agglomérations plus petites, comme Drummondville, Victoriaville, Granby, Shawinigan, Rouyn-Noranda et Baie-Comeau, la vocation de l'hôpital est plutôt locale, s'étendant sur une ou plusieurs MRC limitrophes.

Dans le cas des CLSC, on observe invariablement que la zone de desserte est restreinte à la MRC où ils se situent. Cela s'explique par le fait que les CLSC sont répartis uniformément sur le territoire québécois et que l'on en retrouve dans des agglomérations ayant une population bien inférieure à 10 000 habitants.

La provenance des étudiants inscrits dans les cégeps change selon que l'on se trouve en région périphérique ou en région centrale. Dans les régions périphériques, le cégep couvre l'ensemble du territoire de la région, avec quelquefois des étudiants provenant d'autres régions, lorsque le cégep offre des programmes spéciaux⁹. Dans les régions centrales, les clientèles proviennent de la

MRC où est située l'institution et des MRC limitrophes de l'agglomération. Mais dans le cas des capitales régionales comme Sherbrooke, Trois-Rivières et Joliette, les étudiants viennent de toute la région et d'ailleurs (dans certains cas).

2. Services professionnels

L'aire de desserte des services professionnels est étendue, constituée le plus souvent du territoire complet de la région pour la majorité des agglomérations à l'étude. Quelques clients proviennent également de l'extérieur de la région; il s'agit le plus souvent de clients originaires de celle-ci. Quand l'agglomération est située en région centrale et dans une grappe d'agglomérations urbaines, comme Victoriaville et Drummondville, ou à proximité des grands centres, comme Saint-Jean-sur-Richelieu, Joliette et Granby, les services couvrent alors un territoire plus restreint formé de leur MRC et des MRC limitrophes.

3. Magasins à grande surface

Ici, la division entre régions périphériques et centrales s'avère pertinente. Dans les régions périphériques, la clientèle provient de toute la région et même au-delà. C'est le cas à Saguenay, Rivière-du-Loup et Rimouski qui s'accaparent même des clients d'autres régions, soit de la Côte-Nord pour Saguenay, du nord du Nouveau-Brunswick pour Rivière-du-Loup, de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent pour Rimouski.

Dans les régions centrales, la clientèle provient soit de l'ensemble de la région pour les capitales régionales telles que Trois-Rivières, Joliette et Sherbrooke, soit de l'agglomération et des MRC limitrophes.

4. Usines de transformation

Il n'est pas possible de délimiter une zone de rayonnement précise pour cette composante, puisque les entreprises dans chacune des agglomérations ont un très vaste territoire d'exportation de leurs productions, qui couvre leur région, la province du Québec, et qui déborde souvent vers l'Ontario, l'ouest canadien, les États-Unis et même le Japon.

5. Collecte des matières premières

La zone de collecte des matières premières, soit le bois, le lait, les céréales, etc., couvre un très vaste territoire

qui s'étend sur l'ensemble de la région. On peut avancer que cette zone est plus vaste maintenant qu'il y a quelques décennies, ce qui s'explique entre autres par la rationalisation et la concentration des entreprises dans les grands centres de production.

6. Migration quotidienne des travailleurs

La mobilité des travailleurs et des entreprises est incontestablement plus grande aujourd'hui qu'il y a seulement quelques décennies. Il arrive souvent que des travailleurs habitent une ville ou un village et se déplacent sur une grande distance pour atteindre leur lieu de travail situé dans une autre ville. L'amélioration des réseaux routiers et des services de transports interurbains expliquent en partie ce phénomène.

Il est généralement admis que les zones de rayonnement des agglomérations situées dans les régions périphériques s'étendent sur l'ensemble de leur région administrative, alors que dans les régions centrales, les agglomérations exercent un rayonnement moins étendu, le plus souvent limité à la MRC dans laquelle elles se situent. Les résultats de l'enquête menée en 2002 nous amènent à nuancer ces propos.

Il est généralement admis que les zones de rayonnement des agglomérations situées dans les régions périphériques s'étendent sur l'ensemble de leur région administrative, alors que dans les régions centrales, les agglomérations exercent un rayonnement moins étendu, le plus souvent limité à la MRC dans laquelle elles se situent. Les résultats de l'enquête menée en 2002 nous amènent à nuancer ces propos.

On dénombre plus d'agglomérations urbaines ayant une population de plus de 10 000 habitants qu'en 1966, ce qui influence inévitablement le découpage des zones de rayonnement des agglomérations.

On observe aussi une géographie variable dans la détermination des zones de rayonnement. Chaque composante fait apparaître sa propre aire de rayonnement, ce qui nous donne une grande variété de découpages du territoire. Il est néanmoins possible d'établir une typologie provisoire des agglomérations urbaines du Québec, malgré la diversité et l'hétérogénéité des zones répertoriées. Ainsi,

les capitales situées en région centrale ne possèdent pas tout à fait les mêmes zones de rayonnement que celles situées en région périphérique. Le même phénomène s'observe pour les agglomérations de taille moyenne situées dans les régions périphériques ou centrales. La double division des zones de rayonnement des agglomérations urbaines selon la région - périphérique ou centrale - ne reflète plus complètement la situation observée. On doit alors avoir recours à un critère supplémentaire, en plus de celui de la région, c'est-à-dire le type d'agglomération. On dispose dès lors de quatre cas-types :

- agglomération moyenne en région périphérique ;
- capitale régionale (ou centre régional) en région périphérique ;
- agglomération moyenne en région centrale ;
- capitale régionale en région centrale.

On recense des zones de rayonnement différentes selon que l'on se retrouve en région périphérique ou centrale. On observe également un comportement différent du rayonnement, dans une même région, selon que l'agglomération soit une capitale régionale ou une agglomération moyenne, toutes composantes confondues (à l'exclusion des CLSC) :

- 1) La zone de rayonnement couverte par les agglomérations en région périphérique couvre un grand territoire (ces régions sont plus vastes que celles du sud de la province), mais leur rayonnement se limite à quelques MRC limitrophes. Exemples-types : Baie-Comeau, Rivière-du-Loup, La Tuque.
- 2) La zone de rayonnement couverte par la capitale régionale en région périphérique s'étend sur toute la région et même au-delà. Exemples-types : Saguenay, Rimouski, Rouyn-Noranda (sauf pour l'hôpital et le cégep), Sept-Îles.
- 3) La zone de rayonnement des agglomérations en région centrale, dont plusieurs font partie d'une grappe d'agglomérations urbaines et sont situées à proximité des grands centres, couvre une partie de leur région, soit leur MRC et les MRC limitrophes. Exemples-types : Drummondville, Victoriaville, Granby, Shawinigan, Saint-Georges-de-Beauce.
- 4) La zone de rayonnement couverte par les capitales régionales en région centrale couvre toute la région

Figure 1 : Classement des 32 agglomérations urbaines de plus de 10 000 habitants

Capitales régionales			
Régions périphériques			Régions centrales
	Agglomérations moyennes		
	Saguenay Sept-Îles Rimouski Rouyn-Noranda	Québec Montréal Hull Trois-Rivières Sherbrooke Joliette Saint-Jean-sur-Richelieu	
	Alma Dolbeau La Tuque Baie-Comeau Rivière-du-Loup Matane Val-d'Or Amos	Salaberry-de-Valleyfield Shawinigan Drummondville Victoriaville Saint-Hyacinthe Granby Magog Sorel Thetford Mines Saint-Georges-de-Beauce Cowansville Lachute Saint-Jérôme	

et parfois au-delà, même si ces villes sont proches des grands centres. Par contre, l'espace géographique de ces zones de rayonnement est inférieur à celui des capitales situées en région périphérique. Exemples-types : Sherbrooke, Trois-Rivières, Joliette et Saint-Jean-sur-Richelieu.

L'existence de deux cas-types pour chaque type de région fait donc ressortir une donnée supplémentaire sur les zones de rayonnement des agglomérations urbaines ; ces dernières possèdent une zone de rayonnement plus ou moins étendue, reliée à leur vocation et non plus seulement à leur situation géographique.

Les zones de rayonnement de 1966 à aujourd'hui

En analysant les résultats des enquêtes menées sur les agglomérations urbaines et leurs zones de rayonnement entre 1966 et 2002, il est possible de les repositionner dans l'armature urbaine québécoise.

Les 32 agglomérations à l'étude exercent des fonctions régionales diverses, allant de la capitale régionale au centre

de moindre influence. Le rôle de quelques agglomérations secondaires s'est accru, si bien que leurs zones de rayonnement couvrent un territoire plus vaste que par le passé, formé aujourd'hui de plusieurs MRC limitrophes. Ainsi, les agglomérations de Drummondville et Granby, situées dans une grappe d'agglomérations urbaines, de même que Rivière-du-Loup, Baie-Comeau et La Tuque, ont étendu leurs zones de rayonnement en même temps que leurs populations. Elles exercent désormais un rayonnement qui se compare, pour certains critères¹⁰, à celui des capitales régionales, tout en demeurant des centres de bonne taille dans leurs régions.

Les 32 agglomérations à l'étude exercent des fonctions régionales diverses, allant de la capitale régionale au centre de moindre influence. Le rôle de quelques agglomérations secondaires s'est accru, si bien que leurs zones de rayonnement couvrent un territoire plus vaste que par le passé, formé aujourd'hui de plusieurs MRC limitrophes.

Dans le cas des nouvelles capitales régionales¹¹, c'est-à-dire des agglomérations qui en 1966 n'exerçaient qu'une fonction secondaire, on observe que leur zone de rayonnement s'étend sur toute la région. C'est également le cas pour les capitales déterminées en 1966 qui font partie de notre étude, soit Sherbrooke, Trois-Rivières et Saguenay.

Conclusion

En terminant, il est possible de dresser quelques grandes leçons de l'actuelle réévaluation des zones de rayonnement des agglomérations urbaines du Québec.

Ainsi, la zone de rayonnement de plusieurs capitales régionales, autant en régions périphérique que centrale, s'étend sur une première zone locale, mais également sur une seconde zone qui englobe une ou plusieurs MRC qui font le plus souvent partie de la région concernée et qui parfois déborde sur une autre région limitrophe. C'est le cas de Saguenay, Rimouski, Sherbrooke et Trois-Rivières, qui empiètent sur une ou deux autres régions.

Le rayonnement de plusieurs agglomérations secondaires s'est considérablement accru depuis 1966. Même si elles ne sont pas considérées comme des capitales régionales, Drummondville, Granby, Victoriaville, Rivière-du-Loup et Baie-Comeau exercent des fonctions régionales d'importance, fonctions qui se sont accentuées avec le temps.

Le nombre de capitales régionales a également augmenté au cours des dernières décennies, autant dans les régions périphériques que centrales. Alors qu'en 1966 on ne dénombrait qu'une capitale régionale en région périphérique (Chicoutimi-Jonquière), on en compte maintenant quatre (Saguenay, Sept-Îles, Rouyn-Noranda et Rimouski). Même observation pour les régions centrales où le nombre de capitales régionales a presque doublé.

Enfin, il est évident que les zones de rayonnement des agglomérations étudiées continueront à changer dans les décennies à venir, compte tenu du recentrage spatial des activités économiques que l'on observe depuis plusieurs années au Québec. Des villes ayant une influence mineure aujourd'hui pourraient devenir les nouvelles agglomérations d'importance du Québec.

Enfin, il est évident que les zones de rayonnement des agglomérations étudiées continueront à changer dans les décennies à venir, compte tenu du recentrage spatial des activités économiques que l'on observe depuis plusieurs années au Québec. Des villes ayant une influence mineure aujourd'hui pourraient devenir les nouvelles agglomérations d'importance du Québec. ■

Notes et références

- 1 Cet article fut élaboré dans le cadre d'une recherche dirigée par Marc-Urbain Proulx.
- 2 Mélanie Desmeules et Julie Bouchard sont toutes deux étudiantes à la Maîtrise en études régionales à l'UQAC.
- 3 Bureau de Recherches économiques, *Division du Québec en dix régions administratives et vingt-cinq sous-régions administratives*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 1967 (édition révisée), 38 p.
- 4 Le M.I.C. en a déterminé six, soit Montréal, Québec, Hull, Sherbrooke, Chicoutimi-Jonquière et Trois-Rivières.
- 5 Le choix de ces 32 agglomérations, parmi une quarantaine de villes ayant une population de plus de 10 000 habitants, a été effectué par le Ministère des Affaires municipales en vue de la réforme municipale de 2000. Cette réforme vise entre autres à renforcer le rôle des agglomérations urbaines du Québec.
- 6 Il s'agit de Rouyn-Noranda, Saguenay, La Tuque, Shawinigan, Trois-Rivières, Joliette, Baie-Comeau, Sept-Îles, Rimouski, Rivière-du-Loup, Saint-Georges-de-Beauce, Victoriaville, Drummondville, Saint-Jean-sur-Richelieu, Granby, Sherbrooke. Les autres agglomérations, non retenues dans l'enquête, sont les suivantes : Alma, Dolbeau, Cowansville, Lachute, Magog, Matane, Saint-Hyacinthe, Salaberry-de-Valleyfield, Sorel, Thetford Mines, Val-d'Or, Hull, Saint-Jérôme et Amos ; les agglomérations métropolitaines de Québec et Montréal sont également exclues de l'enquête.
- 7 Julie Bouchard, *Les agglomérations urbaines du Québec et leur zone de rayonnement*, rapport préliminaire, 2001. 24 p.
- 8 L'enquête téléphonique a été réalisée par Julie Bouchard et Mélanie Desmeules en 2001 et 2002 auprès de centaines d'institutions publiques, d'entreprises privées et de bureaux de services professionnels.
- 9 Un exemple nous est donné par le programme d'Arts et Technologies des Médias (ATM) offert par le cégep de Jonquière qui recrute des étudiants de partout au Québec.
- 10 C'est le cas du recrutement des travailleurs, du marché des magasins à grande surface, des usines de transformation et de l'aire de collecte des matières premières.
- 11 Comme Rouyn-Noranda, Joliette, Saint-Jean-sur-Richelieu, Sept-Îles et Rimouski.

Financement
pour activités
créditées
réalisées
à l'étranger

Maîtrise en gestion et développement des coopératives et des collectivités (45 crédits)

offerte à Sherbrooke et à Longueuil



Concentration au choix

- Coopératives
- Développement local
- Coopération et développement international

**UNIQUE
AU
CANADA**



Cheminement cours (30 crédits) avec
intervention dans le milieu

ou

Cheminement recherche (30 crédits) avec
soutenance de mémoire



IRECUS : Institut de savoirs

- Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)
- Chaire Desjardins de coopération et développement du milieu
- Centre d'excellence en gestion du développement local de la Faculté d'administration
- Partenariats nationaux et internationaux



Admission

Avant le 31 mai
À temps complet à Sherbrooke
À temps partiel à Longueuil



Renseignements

IRECUS

Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Téléphone : (819) 821-7202
ou 1 800 267-8337

Télécopieur : (819) 821-7213

Longueuil : (450) 670-4090

irecus@adm.usherb.ca

<http://www.usherb.ca/irecus>

Faculté d'administration



**UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE**

Le monde en 2060: perspectives topodynamiques

Luc-Normand Tellier¹
Université du Québec à Montréal

L'approche topodynamique consiste à utiliser le problème d'attraction-répulsion découlant du problème de Weber en théorie de la localisation afin de reproduire sur ordinateur une évolution spatiale observée des populations ou des productions entre une année x et une année $(x+y)$ postérieure². Une fois estimés les paramètres du modèle qui permettent de reproduire cette évolution sur ordinateur, l'ordre est donné à ce dernier de poursuivre l'évolution à partir de l'année $(x+y)$ jusqu'aux horizons choisis. Dans l'approche topodynamique, aucun taux de croissance n'est utilisé, ce qui évite les nombreux problèmes théoriques et pratiques d'une telle utilisation. De plus, aucun élément du système (par exemple, la croissance de telle ville ou de telle région) n'est traité isolément du système tout entier. Toutes les applications de l'approche topodynamique ont produit jusqu'ici des projections étonnamment cohérentes et vraisemblables, même à très long terme - ce qui est exceptionnel en matière de modélisation. Le présent article fait état de la toute première application de l'approche topodynamique à la terre tout entière, donc à un espace sphérique plutôt que plan.

Toutes les applications de l'approche topodynamique ont produit jusqu'ici des projections étonnamment cohérentes et vraisemblables, même à très long terme - ce qui est exceptionnel en matière de modélisation.

Au terme de cette étude portant sur l'évolution prévisible de la répartition spatiale des populations et des productions à travers le monde au cours des 60 prochaines années, certains constats s'imposent qui peuvent intéresser tous ceux que le thème de la mondialisation préoccupe. Le premier d'entre eux concerne l'évolution de la richesse et de la pauvreté à travers le monde, thème de la plus haute actualité. Selon nos résultats, il est vrai que l'écart entre les pays les plus riches et les pays les plus pauvres est tout à fait susceptible de s'accroître d'ici 2060.

Au terme de cette étude portant sur l'évolution prévisible de la répartition spatiale des populations et des productions à travers le monde au cours des 60 prochaines années, certains constats s'imposent qui peuvent intéresser tous ceux que le thème de la mondialisation préoccupe.

Depuis 1 000 ans, au fur et à mesure que l'humanité s'est éloignée du niveau de subsistance, l'écart entre régions riches et régions pauvres s'est creusé. En effet, de l'an 1000 à aujourd'hui, le rapport entre le produit per capita de la région la plus riche et le produit per capita de la région la plus pauvre n'a cessé de croître. En 1000, alors que, selon Maddison³, la région la plus riche était l'Asie hors Japon et la région la plus pauvre, l'Europe occidentale, ce rapport était de 1,13. Or, il atteint maintenant environ 19, alors que la région la plus riche est celle des nouveaux pays anglo-occidentaux (États-Unis, Canada, Australie et Nouvelle-Zélande) et la région la plus pauvre, l'Afrique. Selon nos projections, ce rapport est susceptible d'atteindre environ 26 en 2060 alors que la région la plus riche et la région la plus pauvre, sur une base per capita, demeureront vraisemblablement les mêmes qu'aujourd'hui.

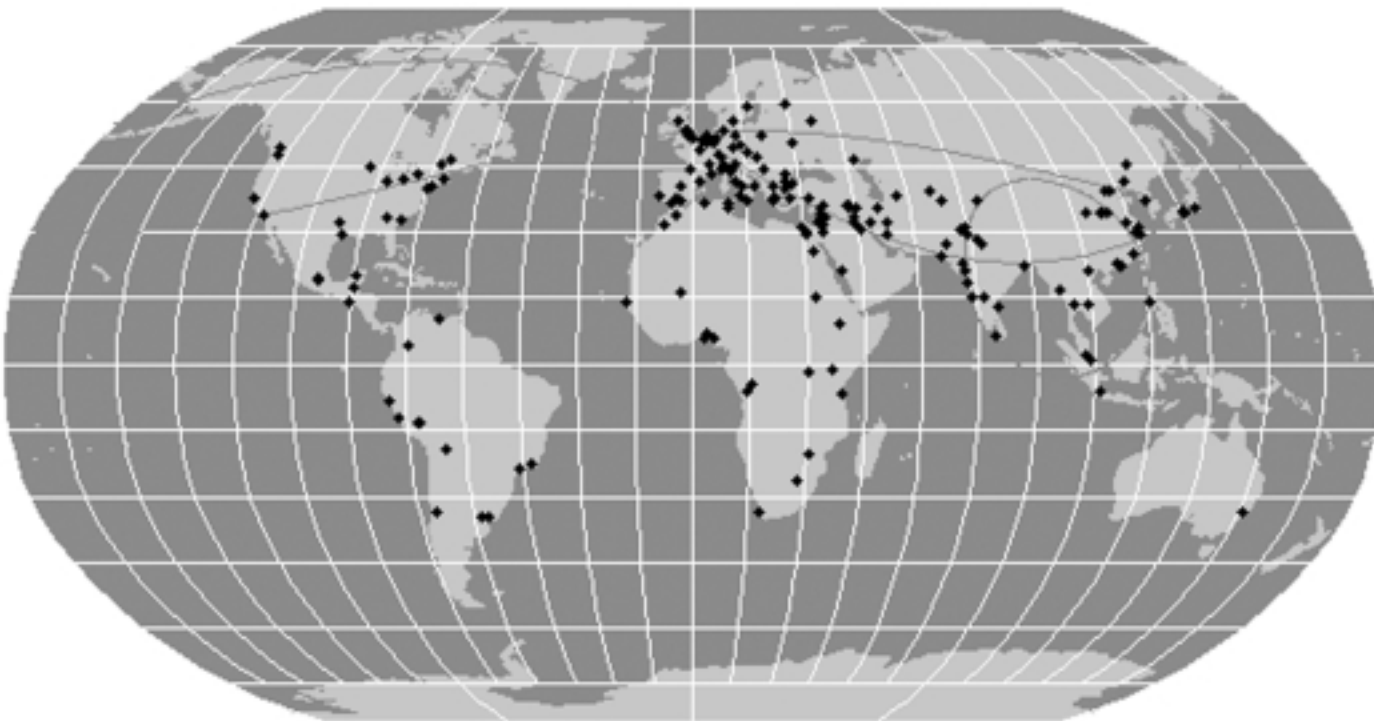
Ce constat décrit cependant mal ce qui est en train de se produire. Voici pourquoi. Notre étude laisse entrevoir, à l'horizon 2060, un monde relativement égalitaire si on exclut les deux régions (l'Europe de l'Est et l'ex-URSS, et l'Afrique) qui auraient un produit per capita nettement inférieur à la moyenne mondiale. Une grande partie de l'humanité, située surtout en Asie de l'Est, du Sud et du Sud-Est, est actuellement en phase de rattrapage par rapport aux pays les plus riches (Amérique du Nord, Europe occidentale et Japon) au moment où ces derniers ont tendance à décliner en termes relatifs. Le produit per

capita de l'Asie hors Japon et hors ex-URSS pourrait passer, selon nos simulations, de 51,4 % à environ 90% du produit per capita mondial entre aujourd'hui et 2060, alors que, pendant la même période, celui de l'Europe passerait de 313% à environ 200%, celui du Japon, de 367% à 320% et celui des nouveaux pays anglo-occidentaux, de 460% à environ 365%. Quant à l'Europe de l'Est et à l'ex-URSS, notre étude laisse entrevoir que leur déclin récent a de bonnes chances d'être conjoncturel et que leur relance est vraisemblable au cours des 60 années qui viennent.

La principale source de disparité entre riches et pauvres au niveau mondial est liée au fait que l'Afrique a pour ainsi dire «décroché», un peu comme si elle avait été «larguée» par le reste du monde. Selon notre étude, en 2060, le produit per capita de l'Afrique pourrait n'être égal qu'à seulement 14% ou 19% du produit per capita mondial, alors qu'il est de 24% aujourd'hui, ce qui est déjà très peu. En somme, si on ignore les cas de l'Afrique, de l'Europe de l'Est et de l'ex-URSS, il est tout à fait faux de dire que nous allons vers un monde de plus en plus inégalitaire, alors que si on prend en compte ces trois régions, le même énoncé est tout à fait vrai, bien que l'évolution de l'Europe de l'Est et de l'ex-URSS pourrait laisser l'Afrique seule en marge de l'humanité développée.

Un autre constat tient au fait que le monde de demain est susceptible d'être plus dominé par des axes de développement que par des pôles. En 1900, un seul pôle dominait vraiment le monde, celui de Londres et des villes britanniques (en 1900, 5 des 20 plus grandes agglomérations du monde se trouvaient en Grande-Bretagne, soit, dans l'ordre, Londres, Manchester, Birmingham, Glasgow et Liverpool). Aujourd'hui, trois pôles dominent : celui de New York, celui de Londres et celui de Tokyo. En 2060, le pôle de New York devrait avoir été remplacé par l'axe New-York-Los Angeles et les pôles de Londres et de Tokyo pourraient fort bien avoir été remplacés par deux axes dominants : l'axe de Londres-Paris-Istanbul-Delhi-Shanghai-Tokyo et l'axe Londres-Berlin-Moscou-Pékin-Séoul-Tokyo (voir la carte ci-jointe). Il est en effet très clair que les régions urbaines de Los Angeles, Istanbul, Delhi, Shanghai, Berlin, Pékin et Séoul sont en pleine ascension et pourraient bientôt entretenir des rapports plus égalitaires qu'inégalitaires avec les régions urbaines traditionnellement dominantes de New York, Londres et Tokyo. À ces trois axes dominants, s'en ajouterait un quatrième plus circulaire, celui de Hong Kong-Singapour-Bangalore-Bombay.

Le monde de demain est susceptible d'être plus dominé par des axes de développement que par des pôles.



Hors de ces axes, le « salut » est-il possible, entre autres, en Afrique et en Amérique latine ? Peut-être. La partie de l'Amérique latine qui touche aux États-Unis, c'est-à-dire le Mexique, devrait n'avoir rien à envier au Canada, dont le poids au sein de l'ALÉNA est peu susceptible d'augmenter et pourrait même descendre au profit du Mexique. Pour ce qui est de l'Amérique du Sud et de l'Amérique centrale, les projections ne sont pas pessimistes. Ces régions du monde devraient maintenir leur place dans l'économie mondiale. Leur sort et celui d'une partie de l'Afrique pourrait bien dépendre de la possibilité de faire émerger un nouveau corridor de développement qui n'existe pas encore.

Nous parlons ici d'hypothèses et non plus de projections. Ce corridor hypothétique réunirait les régions urbaines suivantes : Los Angeles, Mexico, Bogota, São Paulo, Johannesburg, Île Maurice, Bangkok, Canton, Shanghai et Tokyo. Les liens entre ces quatre dernières villes sont déjà très forts, de même que ceux entre Tokyo, Los Angeles et Mexico. Les liens entre São Paulo, Johannesburg et l'Île Maurice font l'objet depuis peu de développements spectaculaires. Resterait à consolider les liens entre Mexico, Bogota et São Paulo, ainsi qu'entre l'Afrique du Sud et l'Asie du Sud-Est, ce qui n'est nullement irréaliste.

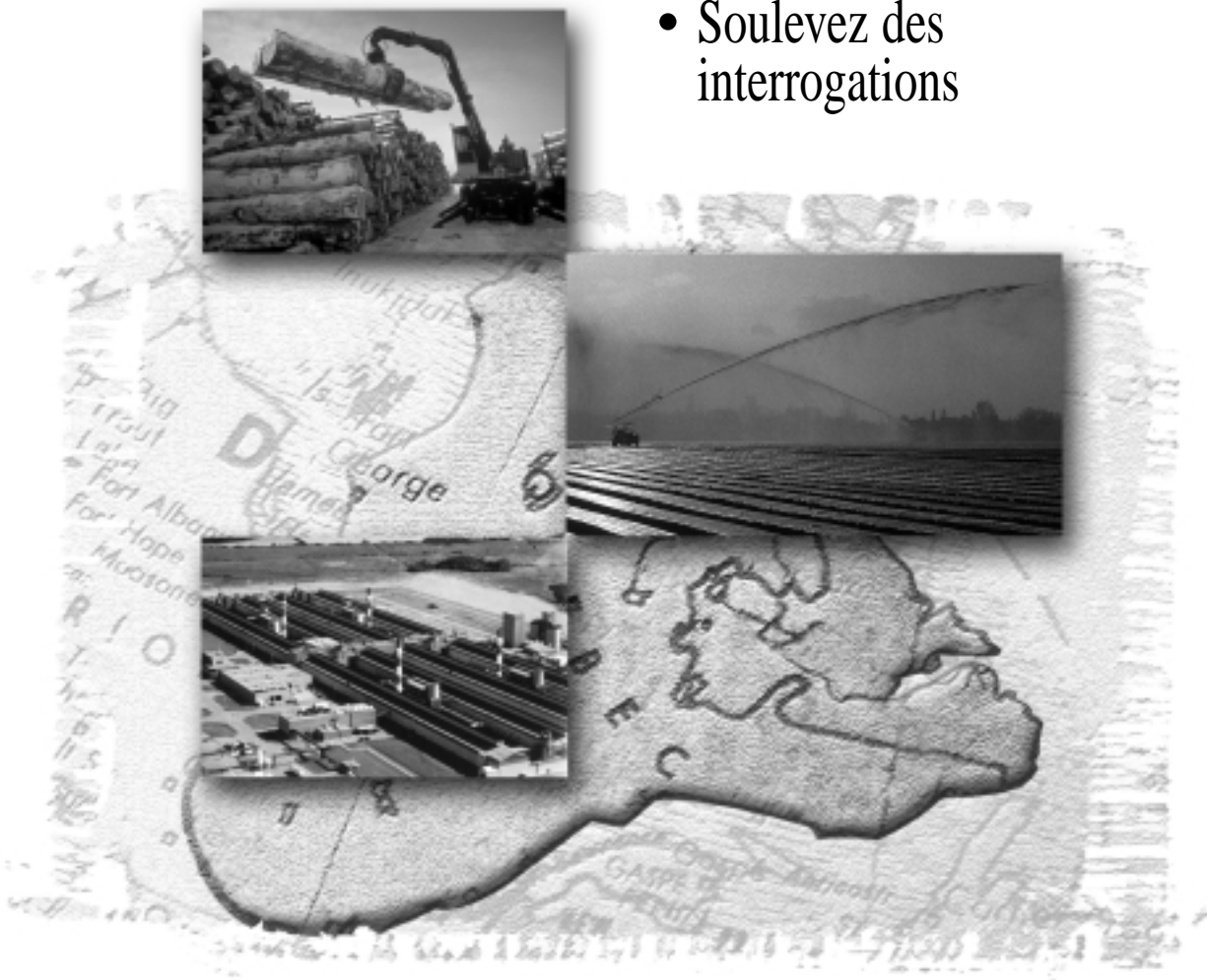
Il ressort de ce tableau plus d'espoir que de désolation. Il est fréquent de traiter du thème de la mondialisation dans la résignation ou en évoquant l'apocalypse. Un examen des statistiques et l'étude mathématique des tendances systémiques aident à mettre les choses en perspective. À côté des coins d'ombre, il existe vraiment de grandes zones de lumière.⁴ ■

Notes et références

- 1 Luc-Normand Tellier est professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM.
- 2 Tellier, L.-N. (1992). *Introduction to Topodynamic Analysis: A New Approach to Forecasting the Spatial Distribution of Population and Activities*, INRS-Urbanisation, Collection Villes et développement, 45 pages et (1995). « Projecting the Evolution of the North American Urban System and Laying the Foundations of a Topodynamic Theory of Space Polarization », *Environment and Planning A*, Vol. 27, pp. 1109-1131.
- 3 Maddison, Angus (2001). *The World Economy: A Millennium Perspective*, Paris, OECD, 385 pages.
- 4 Ce texte résume la partie traitant de la situation mondiale dans l'étude de l'auteur parue en 2002, *Étude prospective topodynamique du positionnement de la grande région de Montréal dans le monde aux horizons 2012, 2027 et 2060*, UQAM, Département d'études urbaines et touristiques, Études, matériaux et documents # 18, 129 pages.

Quelle est votre
opinion?

- Donnez la réplique aux auteurs
- Partagez vos idées
- Soulevez des interrogations



FAITES-NOUS CONNAÎTRE VOS COMMENTAIRES

Revueot@uqac.ca

Université du Québec à Chicoutimi

Organisations et territoires

555, boulevard de l'Université

Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

Culture d'entreprise

Fernand Landry¹

Directeur du CSTPQ et président du CNTC

Dans mon travail avec les entreprises, amélioration de la compétitivité, faillite, relance ou changement de cap, j'ai toujours été confronté aux particularités des valeurs de la culture de chacune des organisations. La culture d'une entreprise est souvent difficile à palper; elle est un mélange de quelques règles formelles et surtout de plusieurs coutumes informelles qui se traduisent par: «Ici, c'est comme ça que les choses se font». Ces valeurs ou croyances se véhiculent autant parmi la direction que les employés.

Pour un intervenant externe, la culture propre à une entreprise ne se découvre pas du premier coup d'œil; comme un iceberg, la partie cachée est la plus difficile à évaluer et la plus dangereuse. Il ne faut pas négliger l'immense force - souvent d'inertie - de la culture. Le comportement dicte le comportement et se répercute sur la totalité de l'organisation.

British Airways a mis 12 ans à changer sa culture d'organisation perdante. Industries Davie a toujours véhiculé une culture d'entreprise misérable; l'inévitable était la faillite. Quand Cascades achète une usine, il vérifie d'abord si la culture des Lemaire peut s'y implanter.

Pour sa part, Bombardier a toujours pratiqué une culture d'organisation gagnante... Dans ses acquisitions, Bombardier a implanté sa culture. Quand cela n'a pas été possible, il s'est départi de l'entreprise, en exemple MLW (Montréal Locomotive Works).

Raymond Royer a changé la culture de Domtar. À son arrivée en septembre 1996, l'entreprise occupait le 22^e rang des 23 grandes papetières nord-américaines. Dès 1997, Domtar remontait au 13^e rang et s'est mérité le 1^{er} rang en 2000. Le même Raymond Royer n'avait pourtant pas été capable de transformer la culture de MLW.

Vince Lombardi a fait des Packers de Green Bay une culture d'équipe gagnante sans jamais de culte de la vedette individuelle. Même s'il était un instructeur dur, très exigeant, les joueurs acceptaient de souffrir et adoraient être sous sa gouverne, car l'équipe était victorieuse.

Électrochoc de culture

Finalement, s'il n'y a pas assez d'évolution, ce n'est que la révolution qui peut être utile. L'électrochoc de culture devient la seule issue possible.

La culture d'entreprise est, la plupart du temps, bien enracinée avec ses règles tacites. Si le changement est nécessaire, l'organisation éprouvera des problèmes car elle se heurtera à une résistance féroce à tout changement. Finalement, s'il n'y a pas assez d'évolution, ce n'est que la révolution qui peut être utile. L'électrochoc de culture devient la seule issue possible. C'est une réingénierie complète, une rupture, on fait table rase de tout ce qui existe, on fracasse tout et on repart à neuf. Ce phénomène est très rare, je l'ai vécu seulement quatre fois dans tout mon travail professionnel avec des entreprises clientes.

La faillite était causée par l'incapacité ou le refus de l'entreprise de changer ses façons de faire, sa culture, en période de crise profonde.

En 24 ans de travail avec les entreprises, j'ai vécu, quelquefois de très près, environ 70 faillites. En faisant leur post-mortem ou pratiquant la pathologie organisationnelle, j'ai constaté que dans la majorité des cas la mort n'était pas attribuable au produit ou au marché, ni à des problèmes de finances. La faillite était causée par

l'incapacité ou le refus de l'entreprise de changer ses façons de faire, sa culture, en période de crise profonde.

Confiance

Il n'y a pas que Dilbert qui se moque des gestionnaires. Un peu partout dans les entreprises, un cadre est considéré comme une structure rigide entourant le vide. Le niveau de confiance et d'ouverture d'esprit est tellement faible que tous les nouveaux projets sont voués à l'échec. Patrons et employés se décrivent mutuellement comme aveugles, bornés et si ignorants que personne ne peut voir le désastre qui se prépare et qui sera la faute de l'autre.

Récemment, dans une entreprise au seuil de la faillite, les employés ne parlaient que de la guérison peu souhaitable du patron : « Il est malheureusement en train de guérir d'une bête mystérieuse qui lui mangeait le cerveau... mais, la bête est morte de faim ».

Souvent des entreprises véhiculent des slogans, de la publicité aux antipodes de la culture réelle. « Ici le personnel peut développer tout son potentiel ; c'est la richesse importante ». Dans la réalité de tous les jours, c'est exactement le contraire, le personnel n'est autre chose que de la chair à profits pour les patrons.

Celui qui prétend changer radicalement et rapidement la culture d'une organisation s'attaque à une mission impossible. La culture d'une organisation est en définitive sa personnalité qui reflète ses valeurs et priorités. Il est utopique de changer radicalement de personnalité.

Si dans l'entreprise la culture est très difficile à changer, que dire des institutions telles que les hôpitaux, universités, cégeps... La sanction ultime du marché, c'est-à-dire la faillite, n'existe pas. Le principal danger d'une institution est de tomber dans le piège de la culture du CONTRÔLE; la gestion du processus transcende

L'industrie de l'entrepreneurship

Les Américains connaissent actuellement l'industrie du patriotisme; le Québec, après avoir vécu l'industrie de la religion, voit l'apogée de l'industrie de l'entrepreneurship.

La myriade d'organismes qui prétendent aider les entrepreneurs reçoivent entre 85 à 90% de leurs budgets des municipalités, ainsi que des gouvernements provincial et fédéral.

Pour se justifier, les « aidants » n'hésitent pas à s'attribuer les mérites économiques des « aidés ». Ils affirment créer de nombreux emplois alors que les seuls emplois sûrs qu'ils créent, ce sont les leurs.

Ces organismes font naître des technopoles virtuelles autoproclamées : Cité du multimédia, Cité de l'optique... alors que seul le marché peut confirmer ces qualificatifs.

Ils prétendent préparer les entrepreneurs à l'économie de marché alors que ces technocrates n'assument pas de risques et n'opèrent jamais dans une économie de marché. Leur méthodologie est tellement obsolète que même le tiers-monde l'a délaissée depuis plus de 15 ans.

Cette industrie de l'entrepreneurship est tellement florissante que des organismes de Montréal réussissent même à se cloner en région. Le plus bel exemple est Inno-Centre. Sa plus grande réussite démontrable sera les transferts des budgets économiques des régions vers Montréal afin de contribuer à l'engraissement de sa structure bureaucratique, d'où sa compréhension de Régions Ressources.

Cette fausse industrie de l'entrepreneurship, gavée des assistés sociaux de luxe, continuera d'être un gaspillage éhonté de fonds publics tant que les distributeurs de notre richesse collective n'imposeront pas de ticket modérateur comme dans beaucoup de pays de l'OCDE : un maximum de contribution étatique à 30% des fonds auto-générés. De plus, comme dans la véritable industrie, on devra respecter le grand principe de l'imputabilité et payer ce 30% seulement après livraison de la marchandise.

la gestion des résultats. Dans ce cas, le gestionnaire de dépenses est bien perçu au détriment du rare générateur de revenus vu comme le mouton noir qu'on exploite comme une vache à lait. Le gestionnaire recherché doit avoir une grande aptitude à tolérer la médiocrité, à prendre en défaut, à critiquer ceux qui travaillent et faire en sorte que les choses se passent toujours en catimini.

L'organisation devient sans âme, incapable d'émotions, handicapée par sa frigidité comptable. Toutes les institutions ont de la difficulté à déverminer leurs règles et procédures, à changer ou à faire évoluer leur culture, car ceux qui embauchent tentent toujours de perpétuer la culture qu'ils véhiculent; c'est le clonage de la conformité. Le changement est une menace... il est seulement acceptable pour les autres et dans le respect du statu quo.

Destruction créatrice

Les entreprises qui sont créées pour durer ne durent pas. Ces entreprises sont créées pour la continuité mais en réalité la continuité n'existe pas. Les circonstances changent, le marché change, les échelles de valeurs changent, c'est la discontinuité. L'innovation est la clé de la destruction créatrice et de l'anarchie productive. L'économie est devenue très rapide, les lents à réagir disparaissent. Pour survivre, l'entreprise doit être proactive, provoquer et gérer le changement. C'est la GVA... gestion à valeur ajoutée.

Ceux qui parlent encore de mission de l'organisation n'ont rien compris à l'évolution des valeurs dans la société. Nous ne sommes plus à l'âge des missionnaires. Le personnel se motive maintenant sur la vision de l'organisation, une vision communiquée et partagée.

Paradoxe mort / vitalité

Les entreprises centenaires sont aussi exceptionnelles que chez l'humain, la moyenne d'âge des entreprises canadiennes étant de 44 ans. Les entreprises ont comme les humains une période de gestation, elles grandissent, attrapent des maladies, atteignent un apogée, déclinent et meurent. C'est une loi de la nature... ce qui est arrivé à Enron est normal. Même Bombardier, notre fierté nationale, va mourir un jour; nous lui souhaitons évidemment

longue vie. Nos institutions qui ne peuvent pas mourir coûtent cher à la société. Heureusement, celles-ci regorgent de personnes dynamiques, dédiées, qui réussissent malgré tout à fournir un excellent service à la clientèle.

L'entreprise industrielle classique était la propriété des patrons et le travailleur servait de pièce interchangeable au sein de l'organisation. L'entreprise du SAVOIR, de plus en plus virtuelle, appartient au travailleur, pièce maîtresse de l'échiquier corporatif.

Pour tous ces travailleurs, la notion traditionnelle de carrière est disparue. Aucun d'entre eux n'aspire à gravir les échelons d'une hiérarchie qui n'existe plus. Au lieu du parcours classique, l'employé privilégie le perfectionnement et s'attend à se former et à évoluer tout au long de sa vie professionnelle. La formation, indispensable à l'entreprise virtuelle, n'est plus considérée comme une dépense mais comme un investissement.

Le sentiment d'appartenance se crée non plus uniquement face à l'entreprise mais davantage autour de l'équipe de projet, qui fonctionne sur le mode de la délégation des pouvoirs.

Le sentiment d'appartenance se crée non plus uniquement face à l'entreprise mais davantage autour de l'équipe de projet, qui fonctionne sur le mode de la délégation des pouvoirs. Dans le cas d'entreprises à activités multiples, les groupes de travail n'ont pas à se conformer aux rythmes et aux méthodes des autres. Chaque équipe ou chaque projet est un mini-centre de profits qui remplit d'autant plus son rôle qu'il est autonome. L'avenir des organisations passe par le retour aux petites entités pour la simple et bonne raison que dans les entités réduites, les liens qui unissent les gens sont affectifs plutôt que fonctionnels. Ramenons l'entreprise à des dimensions humaines. ■

Note

- ¹ Fernand Landry est directeur du Centre spécialisé de technologie physique du Québec inc. (CSTPQ) et président du Centre national du transport en commun inc. (CNTC). Il est également Lauréat du prix Carrière 2001 de l'ADRIQ.

www.vrm.ca

Le **réseau**
interuniversitaire
**d'études urbaines
et régionales**



Les **thématiques VRM**

- Politique de la ville
- Société
- Économie et emploi
- Développement local
- Aménagement et planification
- Environnement
- Histoire urbaine et régionale

Les **produits VRM**

- Publications et recensions
- Modélisation économique et géopolitique
- Bibliographies thématiques
- Actes de colloques et de séminaires
- Répertoire de la recherche au Québec
- Répertoire de sites Internet

www.vrm.ca

Le réseau des entreprises ÉCONOMUSÉE®

Un monde à découvrir

Marcel Lafrance ing.¹

Un chaînon intéressant à mieux connaître

À l'été 2000, *Organisations & territoires* publiait un article de Pierre-André Julien intitulé «Les conditions d'un entrepreneuriat dynamique en région». Cet article mérite d'être gardé à portée de main. Il y est fait référence à l'évolution de nombreuses PME qui, au Québec, ont su miser sur l'information, l'innovation et le réseautage ce qui leur aura permis de rendre «*les entrepreneurs plus optimistes, plus enthousiastes et donc plus aventuriers pour se lancer dans de nouveaux projets... en réussissant à diminuer l'incertitude et ainsi à multiplier l'innovation et, en complément, à accentuer le dynamisme régional*».

Plusieurs des idées développées par Monsieur Julien dans cet article s'appliquent à un réseau d'entreprises bien particulier, le RÉSEAU DES ENTREPRISES ÉCONOMUSÉE® (depuis l'an 2000, enregistré sous l'appellation Société internationale des entreprises ÉCONOMUSÉE®). Un chaînon intéressant à mieux connaître en raison de la particularité à la base de ce réseau c'est-à-dire le type d'*entrepreneurs* qui le composent - *des artisans*. Il est fascinant de suivre son évolution au travers du Québec et des provinces Maritimes et de plus, voir la possibilité de l'étendre à travers tout le Canada. En écrivant cet article, j'ai voulu amener plus de gens à mieux connaître ces entrepreneurs et, partant, à aider ces derniers à mieux réussir en rayonnant davantage. J'ai aussi voulu interpeller d'autres artisans en leur faisant voir la force du réseautage et enfin, tenter de démontrer que ces entreprises jouent déjà un rôle important dans le développement des régions où elles existent.

Un chaînon intéressant à mieux connaître en raison de la particularité à la base de ce réseau c'est-à-dire le type d'*entrepreneurs* qui le composent - *des artisans*.

Un monde à découvrir

«Quelle belle découverte!» m'a dit un ami qui revenait d'un voyage avec sa famille dans le bas du fleuve en juillet 2002. Je lui avais donné de l'information sur les endroits où il pourrait croiser des entreprises ÉCONOMUSÉE® lors de son périple. «Nous avons été charmés par le contact chaleureux lors de l'accueil et par l'animation que nous avons découverte dans les trois ateliers que nous avons visités; nous avons beaucoup appris dans une atmosphère détendue et, ce qui ne gâte pas les choses, nous avons acheté plusieurs cadeaux originaux et de qualité que nous distribuerons au prochain Noël». Si j'ai pu conseiller cet ami, c'est que j'ai eu le plaisir de suivre l'évolution de ce réseau depuis presque le début en 1992 et surtout de tomber sous le charme du président de cet organisme, Cyril Simard, qui s'emballe et nous emballe lorsqu'il parle de tous les artisans qui se regroupent dans son organisme.

On reviendra sur les détails mais disons tout de suite qu'une entreprise ÉCONOMUSÉE®, ce n'est pas seulement une marque de commerce enregistrée, bien que ce signe soit important mais, c'est surtout une entreprise de production artisanale qui s'engage à respecter un haut niveau de qualité tout en transmettant son savoir-faire authentique à tous les visiteurs qu'elle reçoit.

On reviendra sur les détails mais disons tout de suite qu'une entreprise ÉCONOMUSÉE®, ce n'est pas seulement une marque de commerce enregistrée, bien que ce signe soit important mais, c'est surtout une entreprise de production artisanale qui s'engage à respecter un haut niveau de qualité tout en transmettant son savoir-faire authentique à tous les visiteurs qu'elle reçoit. Le visiteur

qui se rend dans un de ces ateliers/musées a la chance de vivre au rythme de l'artisan qui anime et interprète toutes les phases de sa création. Le visiteur se sent vite interpellé et a souvent l'impression d'être partie prenante. En fin de parcours, lorsqu'il décide d'acheter une pièce, il la voit d'un angle différent car elle dégage souvent une vibration spéciale transmise inconsciemment par l'artiste qui l'a créée devant lui. Dans les faits, un lien s'est établi et le souvenir de la visite revient souvent quand il revoit ou se sert de l'article acquis.

Artisans, artistes ou entrepreneurs

Dans la vie de tous les jours, j'ai souvent de la difficulté avec la sémantique où, en voulant être très précis, j'ai l'impression de ne pas exprimer vraiment toute l'étendue d'une idée. Larousse dit que l'artisan est « *un travailleur qui exerce à son compte un métier manuel à caractère traditionnel* » alors qu'il décrit l'artiste comme « *une personne qui pratique un des beaux-arts ou un art* ». Quand j'ai vu l'artisan Tommy Zen créer dans son atelier de la rue Papineau à Montréal des pièces en céramique en empruntant des techniques imaginées dans la Chine ancienne ou apprises des anciens vénitiens, j'ai vu là un artisan/artiste. Quand j'ai découvert en même temps toute l'organisation et les investissements requis pour monter son entreprise suivant les exigences du réseau, j'ai reconnu l'entrepreneur. Artisan, artiste, entrepreneur, oui, tout cela est compatible dans ce réseau et, pour s'en convaincre, on n'a qu'à relire la description de l'entrepreneur-type qu'a donné Paul-Arthur Fortin dans son « Devenez Entrepreneur » quand il écrit entre autres qu'un entrepreneur est quelqu'un qui relève un défi, réalise un rêve, découvre un lieu, innove ou améliore un produit existant tout en obtenant une autonomie financière - après avoir obtenu une certaine source de financement - tout cela en collaborant à l'essor économique de sa région.

Sous un même toit

Gestion, travail de qualité, accueil et animation, information et interprétation, vente ou, dit autrement : administration, pédagogie et économie dans un même lieu chaleureux. C'est tout cela une entreprise ÉCONOMUSÉE®.

Gestion, travail de qualité, accueil et animation, information et interprétation, vente ou, dit autrement : administra-

tion, pédagogie et économie dans un même lieu chaleureux. C'est tout cela une entreprise ÉCONOMUSÉE®.

On parle donc de la fabrication devant public de produits culturels traditionnels et utiles par un artisan qui informe lui-même ses visiteurs sur son entreprise et ses produits en expliquant leurs caractéristiques et les techniques qu'il emploie, mieux encore, il leur en fait la démonstration. Son public comprend mieux la valeur de l'œuvre produite et en l'achetant, sait qu'il contribue à perpétuer une culture tout en permettant à son créateur d'atteindre l'autofinancement.

Un patrimoine qui gagne sa vie, une mission valorisante

« Un patrimoine qui gagne sa vie ». Quelle belle expression retrouvée dans les documents du Réseau ! Et aussi quelle mission ! Oui, quelle mission de vouloir préserver le patrimoine immatériel, préserver des témoins matériels et cela, en permettant à de nombreux individus de devenir et de rester autonomes tout en satisfaisant leurs désirs de créer.

« Un patrimoine qui gagne sa vie ». Quelle belle expression retrouvée dans les documents du Réseau ! Et aussi quelle mission !

Le développement régional, parlons-en

Le réseau est vaste car il regroupe actuellement 36 entreprises toutes différentes, aucune d'elles n'œuvrant dans le même secteur qu'un autre du groupe, chacune d'elles étant localisée dans son milieu logique où « les produits proposés font partie de la culture des gens » comme l'explique Monsieur Simard. Partout on essaie de transmettre la même passion d'un métier traditionnel bien fait, que ce soit dans la première de toutes les entreprises du groupe, la *Papeterie Saint-Gilles* où on fabrique des papiers fins comme on le faisait au XVII^e siècle dans un lieu très pittoresque, à Saint-Joseph-de-la-Rive dans Charlevoix, ou dans la plus jeune ayant pignon sur rue à Montréal, *Les Brodeuses*, inaugurée en septembre dernier juste après *Raspberry Bay Stone* en Nouvelle-Écosse où on peut voir à l'œuvre selon des techniques anciennes un graveur et sculpteur de pierres naturelles.

Le réseau, c'est plus de 300 personnes qui œuvrent dans 14 régions, toujours avec des métiers et savoir-faire diffés-

rents et qui aura accueilli quelques 850,000 visiteurs l'année dernière. Il suffit de jeter un coup d'œil sur la carte du réseau (figure 1) pour voir son étendue et de consulter la liste des entreprises par région et par spécialité pour saisir sa diversité (tableau 1).

Toutes nos villes, toutes nos régions ont besoin d'attractions originales, grands centres industriels ou secteurs culturels et touristiques. Le Réseau exerce une force d'attraction non négligeable déjà en plusieurs endroits et le deviendra davantage. Mieux il sera connu et plus il sera diversifié tout en demeurant accessible.

Le réseau offre et donne

Sans entrer dans les détails, il importe de dire que l'organisation du Réseau apporte une aide financière à l'artisan pour la transformation de son entreprise en ÉCONOMUSÉE® mais l'aide réelle va beaucoup plus loin encore.

L'organisme a récolté au cours des ans de l'expertise dans bien des domaines et peut se targuer de pouvoir aider ses membres par des conseils adaptés en aménagement et en gestion, de même qu'à les assister dans la recherche de financement.

Une rencontre annuelle de tous les membres et quelques rencontres régionales permettent de compléter la transmission d'informations utiles véhiculées par la publication de deux bulletins internes mensuels « Info-Réseau » et le « En un mot » du P.D.G., ainsi que la publication trimestrielle « Savoir-faire et Faire Savoir », destinée au public et aux intervenants touristiques.

L'organisme déploie beaucoup d'énergie pour découvrir et organiser de nombreuses activités de promotion (entrevues, expositions, représentations...), conscient que la connaissance de ses membres par un vaste public local ou touristique est une condition essentielle pour valoriser le concept et, par le fait même, augmenter l'achalandage et la demande des produits.

On convient facilement que beaucoup de dépenses communes comme les pamphlets publicitaires, le site Internet (plus de 150 pages en anglais et en français - www.economusees.com) et certains tarifs négociés pour le groupe permettent des réductions de coûts intéressantes pour chacun des membres : de l'impartition à son meilleur.

Comme agent de liaison, le réseau rapproche ses membres qui interagissent les uns avec les autres.

Le réseau interpelle

Souvent, pour se convaincre de foncer vers un objectif, on a besoin d'être provoqué, même aiguillonné. En entrepreneurship, il a été prouvé plus d'une fois que le succès entraîne le succès. Il faut savoir que l'entreprise ÉCONOMUSÉE® est reconnue comme une entité muséale par le Ministère de la Culture et des Communications du Québec, ce qui la rend éligible à différents programmes de ces institutions. En 1999, en émettant huit timbres représentant autant d'artisans du Réseau, Postes Canada a ainsi reconnu implicitement la qualité du travail qui s'y fait. De même, on ne compte plus les reconnaissances et les prix reçus par les membres : pas moins de 15 prix ont été décernés à autant d'artisans du réseau depuis 1996 et ce, sans compter les reconnaissances et hommages rendus à son fondateur, Cyril Simard. L'artisan membre participant voit donc rejaillir sur lui la notoriété que lui apporte le nom et la présence des autres artisans. Quoi de mieux pour en interpeller d'autres d'ici et d'ailleurs et les inviter à rejoindre ce groupe de gagnants ?

En entrepreneurship, il a été prouvé plus d'une fois que le succès entraîne le succès.

Vers un réseau pancanadien

Les dirigeants et artisans de l'entreprise ÉCONOMUSÉE® ont fortement applaudi quand le Premier ministre Jean Chrétien a déclaré dans un discours donné à Toronto, le 2 mai 2001 : « *Nous allons investir dans le renouvellement des équipements culturels dans toutes les régions du pays. Nous allons aider les collectivités d'un océan à l'autre à mettre sur pied et à maintenir des programmes des arts et du patrimoine adaptés à leurs aspirations et à leurs circonstances particulières...* ». Il y avait là matière à réjouissance puisque cette annonce cadrait parfaitement avec le désir arrêté des dirigeants et des membres du réseau d'étendre celui-ci à l'ensemble du pays, en regroupant sous leur bannière plus de 110 entreprises qui compteraient un total de plus de 1 000 employés et viseraient 2,2 millions de visiteurs annuellement, tout cela réalisé en cinq ans seulement. Le groupe DBSF² a d'ailleurs confirmé la possibilité d'une telle réalisation dans le rapport final de leur étude de faisabilité pour le développement du réseau ÉCONOMUSÉE®, déposé en février 2001. Une autre chose qui pousse à avoir confiance dans ce projet est de savoir qu'il y a quelques 160 métiers traditionnels répertoriés encore pratiqués par des artisans qui œuvrent souvent en solitaire dans leur petit atelier. On est donc encore loin du compte et le potentiel est grand.

The map displays the St. Lawrence Valley and its surroundings. Key regions and cities labeled include:

- Québec:** Saguenay-Lac Saint-Jean, Chaudière, Capitale, Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Péninsule de la Madeleine, Côte-Nord, Terre-Neuve.
- Ontario:** Alouette, Temiscamingue, Muskoka, Haliburton, Kawartha, Peterborough, North York, York, Richmond Hill, Markham, Brampton, Mississauga, Oakville, Burlington, Hamilton, Niagara Falls, Niagara, Windsor, Detroit, Toledo, Cleveland, Columbus, Indianapolis, Chicago, St. Louis, Kansas City, Denver, Salt Lake City, Phoenix, San Diego, Los Angeles, San Francisco, San Jose, Palo Alto, Menlo Park, Redwood City, San Mateo, Santa Clara, Santa Cruz, Monterey, San Luis Obispo, Santa Barbara, Ventura, Santa Monica, Malibu, Beverly Hills, Hollywood, Los Angeles, San Diego, San Jose, Palo Alto, Menlo Park, Redwood City, San Mateo, Santa Clara, Santa Cruz, Monterey, San Luis Obispo, Santa Barbara, Ventura, Santa Monica, Malibu, Beverly Hills, Hollywood, Los Angeles.
- Other Regions:** Nouvelle-Écosse, Îles-de-la-Madeleine, Nouveau Brunswick, Maine, États-Unis, New Hampshire, Vermont, New York.

Numbered points of interest are marked throughout the map, corresponding to the legend in the bottom right corner.

J'achète

J'achète. Oui, j'achète cette initiative porteuse de retombées économiques, créatrice d'emplois, véritable attraction touristique qui permet la sauvegarde des savoir-faire traditionnels, une composante nécessaire pour la sauvegarde du patrimoine de notre pays.

J'achète. Oui, j'achète cette initiative porteuse de retombées économiques, créatrice d'emplois, véritable attraction touristique qui permet la sauvegarde des savoir-faire traditionnels, une composante nécessaire pour la sauvegarde du patrimoine de notre pays.

bien senti à Cyril Simard son concepteur et dirigeant. Cyril Simard est un innovateur et un bâtisseur qui sait adapter des choses d'hier aux réalités d'aujourd'hui. Je serais tenté de parodier P.-A. Fortin qui parle souvent de gens comme lui comme étant de vrais cadeaux pour la Société. Il a su continuer l'œuvre de Monseigneur Félix-Antoine Savard qu'il considère comme son mentor. Depuis au-delà de 20 ans, avant même qu'on lui donne la responsabilité d'administrer la Papeterie Saint-Gilles en 1994, Monsieur Simard, architecte et ethnologue de renommée mondiale, travaille avec acharnement à «accorder» comme il le dit lui-même l'art ancien et l'art actuel et à marier la tradition et la mise en marché moderne. Son projet était un défi et cela demeure encore un défi qui s'insère bien dans l'évolution du Québec entrepreneurial. ■

Hommage à un leader

Enfin, je m'en voudrais de terminer ce survol des Entreprises en ÉCONOMUSÉE® sans rendre un hommage

Cyril Simard est un innovateur et un bâtisseur qui sait adapter des choses d'hier aux réalités d'aujourd'hui.

Tableau 1 : Spécialités par région.

Charlevoix :
Papier : La Papeterie Saint-Gilles - le papier comme on le faisait au XVII ^e siècle. Goélette : Les Chantiers de Charlevoix - du moulin à scie ancien à la Goélette qui revit. Farine : Les Moulins de l'Isle-aux-Coudres - moulin à eau ou à vent qui anime la pierre à moudre le blé. Fromage : La Laiterie Charlevoix - retour aux méthodes artisanales de fabrication du fromage.
Québec :
Sculpture sur bois comme moyen d'interprétation des légendes : Atelier Paré. Miel : Le Musée de l'Abeille - les relations entre l'homme et l'abeille, une histoire fascinante. Forge : La Forge à Pique-Assaut - la magie du feu qui accompagne des gestes synchronisés et précis. Verre : Verrerie La Mailloche - des objets magnifiques formés par le souffle de l'artisan. Fourrure : Fourrure Richard Robitaille - que d'étapes dans la transformation de la peau au manteau. Poupée : Les Dames de Soie - la finesse de la porcelaine et le choix des accessoires pour créer du rêve. Vitrail : Les Artisans du Vitrail - du Moyen Âge à nos jours, une même passion, les mêmes techniques.
Laval :
Fleur : Fleurineau - du jardin fleuri au bouquet odorant ou à la fleur séchée.
Montréal :
Reliure : La Tranchefile - toile, plein cuir, peaux de vachette, suède, rien de trop beau pour enjoliver une reliure. Verre vitrifié : Hectarus, produits verriers - ainsi naît le verre vitrifié utile, délicat et beau. Lutherie : Jules Saint-Michel, Luthier - que de mystères dans la fabrication d'un violon et que d'histoires ! Encadrement : Galerie Parchemine - savoir-faire à l'européenne datant de plusieurs siècles. Céramique : Ceramica, galerie - la céramique apprivoisée un art très ancien adapté aux goûts d'aujourd'hui. Broderie : Les Brodeuses - broderies à main qui donnent des produits finis et des pièces d'art.
Cantons de l'Est :
Vigne et Vin : Vignoble de l'Orpailleur - pressoirs, houes, serpes, oui, mais pousser de la vigne au Québec ?

Centre du Québec :

Cuir : Rocheford Maroquinier - des peaux taillées, assemblées, façonnées pour devenir des objets désirables.

Chaudières-Appalaches :

Bronze : Le Musée du Bronze d'Inverness - un hommage rendu aux grands sculpteurs de la région.

Bateaux miniatures : Les Bateaux Leclerc - habileté pour animer des bateaux miniatures qui ont l'air de vrais.

Gaspésie :

Tissage : Atelier Plein Soleil - patience et dextérité pour tisser et coudre des pièces fort esthétiques.

Bas-Saint-Laurent :

Érable : boissons alcoolisées : Domaine Acer - le produit de l'érable qui devient nectar : un secret dévoilé.

Îles-de-la-Madeleine :

Hareng fumé : Le Fumoir d'Antan - trois générations de boucaniers, mêmes lieux, mêmes techniques.

Sculpture sur sable : Artisans du Sable - de grains de sable à un produit dur comme le roc, singulier métier.

Nouveau-Brunswick :

Chandelle : Chandelles artisanales - méthodes traditionnelles et techniques nouvelles au gré de l'imagination.

Huître : Ferme Ostréicole Dugas - qui aime les fameuses huîtres de Caraquet devrait connaître leurs histoires.

Savon : La Savonnerie Olivier - produits d'hygiène et thérapeutiques dans un lieu où tous les sens sont sollicités.

Île-du-Prince-Édouard :

Courtepointe : Les créations Louise Comeau - la couverture piquée, un riche patrimoine qui nous vient d'Europe.

Figurine : Cavendish Figurines - donner vie à un personnage fictif peut charmer petits et grands.

Nouvelle-Écosse :

Étain : Amos Pewter - inspirés par la nature, deux artisans confectionnent des cadeaux magnifiques en étain.

Sculpture sur pierre : la pierre naturelle est transformée sous nos yeux par le marteau et le burin de l'artisan.

Whisky : Glenora Distillery - fabrication d'un whisky de qualité selon les meilleures traditions écossaises.

Terre-Neuve :

Peaux de phoque : GNP Craft Producers - sel, soleil, écorce de sapin, peau de phoque et voilà un beau vêtement.

Petits fruits sauvages : The Dark Tickel Co, - petits fruits sauvages venant d'une tourbière, divines recettes.

Notes et références :

¹ Marcel Lafrance est un ingénieur retraité qui œuvre comme bénévole à la Fondation de l'Entrepreneurship. Il travaille entre autres à promouvoir le mentorat ; à cet effet, il a publié en 2002 le livre *Mentors recherchés* dans la collection *Entreprendre*.

² Le groupe DBSF (Dulude, Bissonnette, Samson et Fortier) travaille comme conseiller en planification et développement. En 2000, cette firme a reçu un mandat du ministère du « Patrimoine Canadien » pour faire une étude portant sur les impacts du Réseau ÉCONOMUSÉE® dans les secteurs patrimonial, économique et touristique.

André Joyal (2002).
Le développement local; Comment stimuler l'économie des régions en difficulté.
Québec : Les éditions de l'IQRC/diffusion par les Presses
de l'Université Laval, collection « Diagnostic », numéro 20, 156 p.

Diane-Gabrielle Tremblay
Professeure et directrice de la recherche / Télé-université, Université du Québec

Cet ouvrage présente certains éléments que l'auteur considère les plus importants pour comprendre ce que l'on entend aujourd'hui par développement local. L'objectif de traiter du développement local dans un petit ouvrage synthèse de ce genre est ambitieux, d'autant plus que, comme le reconnaît l'auteur lui-même, il n'y a pas d'entente entre tous, pas même au Québec, sur le sens précis du développement local et de ce qui doit être inclus ou non.

Le chapitre 1 présente la vision de l'auteur sur les origines, ou le « pourquoi » du développement local, en faisant un historique des années 1960 à aujourd'hui. L'intérêt réside surtout dans la présentation des nouveaux organismes mis en place par les gouvernements canadien et québécois, soit les SADC, les CLD, les CDECs. L'auteur conclut ce chapitre en s'interrogeant sur les liens ou l'absence de liens entre le développement local et le développement communautaire ; ce questionnement reviendra ici et là dans l'ouvrage, tout comme le questionnement sur le rôle de l'économie sociale dans le développement local, que l'auteur a tendance à distinguer, mais sans approfondir les différences et les points de convergence entre les deux types d'initiatives, souvent reliées dans la réalité.

Le chapitre 2 de l'ouvrage tente de répondre à la question fort complexe du sens précis du concept du développement local, puisqu'il s'intitule : « Le développement local : c'est quoi ? ». L'auteur y fait référence à diverses dimensions qui peuvent permettre d'analyser le concept (échelon local, espace d'intervention), puis aborde le concept français de « pays », pour ensuite traiter de nouvelle dynamique locale, de milieu innovateur, de régions apprenantes, de districts industriels, de systèmes de production locaux, de gouvernance locale et de capital social. Bref, tous les mots à la mode y sont, mais en quelques pages pour chacun. L'analyse reste un peu

superficielle, mais peut fournir une introduction intéressante à ceux qui ne connaissent pas ces concepts. La collection « Diagnostic » n'est peut-être pas le lieu pour une analyse approfondie, mais on aurait pu souhaiter une analyse plus intégrée de ces concepts en lien avec le développement local.

Le chapitre 3 présente une brève vision des modalités (le « comment ») du développement local. L'auteur y traite de partenariat ainsi que de planification stratégique, résumant les éléments essentiels de ce type de planification. Il ajoute quelques exemples d'organismes et de types de planification stratégique, dont un cas au Brésil... Les exemples sont certes intéressants, mais ici comme dans les chapitres ultérieurs où l'on trouve plusieurs exemples résumés en quelques pages, on en reste à une description des cas, sans pouvoir en tirer de conclusion ou de leçons pour la pratique du développement local.

Quant aux chapitres 4 et 5, ils présentent des expériences de développement local respectivement en milieu urbain et rural. Les cas sont certes intéressants pour qui connaît peu la diversité des expériences de développement local que l'on peut trouver à Montréal (les CDECs sont traitées en détail) ou encore dans les régions, surtout celle de la Mauricie dont les exemples sont peu connus à l'extérieur.

Globalement, les 2 premiers chapitres présentent donc une introduction rapide à l'historique et au sens du concept de développement local tel que vu au Québec, alors que les 3 derniers sont plus empiriques et présentent un grand nombre d'initiatives concrètes de développement local, dans divers milieux. L'ouvrage est certes utile pour une introduction au concept et à la pratique du développement local, et ainsi, s'inscrit bien dans la tradition de la collection « Diagnostic » qui cherche à vulgariser des thématiques de recherche pour un public plus vaste. ■

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

Nouveau site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR
UN DE NOS NUMÉROS DÉJÀ PARUS ?**



ÉCRIVEZ-NOUS!

Université du Québec à Chicoutimi
Organisations et territoires
Département des sciences économiques et administratives
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Adresse électronique : revueot@uqac.ca



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 15, numéro 2, 2002

SOMMAIRE

ARTICLES

**Les déterminants de l'excellence manufacturière au sein des PME :
vers la disparition des arbitrages traditionnels**

Marie-Josée ROY, Isabelle DOSTALER et Denis LAGACÉ
Université Laval, Université Concordia et Université du Québec à Trois-Rivières

**Pour une lecture des problèmes complexes en PME :
approche conceptuelle et expérimentation**

Christophe SCHMITT, Pierre-André JULIEN et Richard LACHANCE
Université de Metz et Université du Québec à Trois-Rivières

NOTES DE RECHERCHE

**Les fondateurs des nouvelles entreprises de biotechnologies et leurs modèles d'entreprise.
Une approche par les compétences et les ressources illustrées sur le cas français**

David CATHERINE, Frédéric COROLLEUR et Roger CORONINI
Université Pierre-Mendès-France

**Pérennisation d'une PME :
la spécificité du processus stratégique**

Sophie MIGNON
Université de Montpellier II

**La gouvernance d'entreprise dans les PME :
l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise**

Benoît PIGÉ
Université de Franche-Comté